

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบและกรอบแนวคิดในการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขอบข่ายการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.2 ความเป็นมาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.3 หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.4 จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.5 รูปแบบและแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.6 ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.7 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
 - 1.8 สภาพปัจจุบันและผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.9 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
 - 2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 2.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
 - 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
 - 2.4 การสร้างทีมงาน
 - 2.5 ประเภทของทีมงาน
 - 2.6 การพัฒนาทีมงาน
 - 2.7 การสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม
 - 2.8 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีมที่ใช้ในการวิจัย
3. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้
 - 3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 3.2 ลักษณะของตัวบ่งชี้
 - 3.3 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 3.4 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
 - 3.5 กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้
 - 3.6 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้
 - 3.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำว่า “การศึกษาขั้นพื้นฐาน” (Basic education) เป็นคำที่มีความหมายหลากหลายในประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง “การสอนให้มีทักษะในการสื่อสารคิดคำนวณ และเข้าสังคมเพื่อให้บุคคลสามารถอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณเป็น สามารถค้นคว้าหาความรู้ต่อไปได้ รู้จักโลกแห่งการงาน หน่วยสวัสดิการสังคมทำงานกับนายจ้างได้ รู้จักการบริโภคที่เหมาะสม รู้จักการปรับปรุงสุขภาพ” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2546 : 2) ตามความหมายนี้มุ่งถึงการศึกษาเบื้องต้นเป็นสำคัญ

องค์การยูเนสโก ซึ่งเป็นศูนย์รวมของนานาชาติในด้านการศึกษาก็ให้นิยามการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า “การศึกษาสำหรับคนทุกเพศทุกวัยให้มีโอกาสได้เรียนรู้ทั่วไปที่เป็นประโยชน์แก่ชีวิต ปลูกฝังให้เกิดความอยากรเรียนอยากรู้ มีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตัวเองและผู้อื่น” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2546 : 3)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ให้ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรา 16 ได้บัญญัติว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่าสิบสองปีก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามกำหนดในกฎกระทรวง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 ข : 4-5)

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 16) ให้ความสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในนโยบายและแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษามีการพัฒนาการทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม เหมาะสมกับวัย มีความรู้คู่คุณธรรมที่จะดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขบนพื้นฐานความเป็นไทยอย่างมีศักดิ์ศรีและภาคภูมิใจ สามารถพึ่งตนเอง มีทักษะที่จะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะเบื้องต้นในการประกอบอาชีพ มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลพอที่จะรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสังคมโลก มีจิตสำนึกที่ถูกต้องทางการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และมีความมุ่งมั่นในการอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาไทย โดยรัฐจะจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงให้กับทุกคนอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายด้วยหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน และการใช้นวัตกรรม ตลอดจนรูปแบบที่หลากหลายให้สอดคล้องกับสภาพความแตกต่างของแต่ละบุคคล และความแตกต่างของแต่ละท้องถิ่น

สรุปได้ว่า ทุกประเทศในภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกมีโปรแกรมหลักด้านการรู้หนังสือและการศึกษาเพื่อปวงชนหลายประเทศ สามารถยกระดับการรู้หนังสือให้สูงขึ้นและร่วมโปรแกรมการศึกษาต่อเนื่อง และก็มีอีกหลายประเทศที่กำลังเผชิญกับสิ่งท้าทายนี้โดยเร่งรณรงค์ลดอัตราการไม่รู้หนังสือให้ได้ตามเป้าหมายของ World conference on education for all-wcefa สำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานของประเทศไทยถือว่าเป็นการศึกษาที่จำเป็นสำหรับทุกคนเพื่อให้เขามี

ความรู้ความสามารถที่จะพัฒนาตนเองต่อไปได้ในวันข้างหน้า สามารถจะประกอบภาระงานเลี้ยงตัวเองได้และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมเป็นการศึกษาที่จัดให้ตั้งแต่ระดับก่อนวัยเรียนไปจนถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

2. ความเป็นมาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกิดจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งกำหนดสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยยุบหน่วยงานระดับกรม คือ กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเข้าด้วยกัน จึงทำให้รูปแบบทางการบริหารเปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2546 : 1)

กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานเพื่อปฏิรูปการศึกษาในยุคปัจจุบัน กำหนดให้หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี ในการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอภาคในการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี จัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเป็นไปตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ขึ้น โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็นการจัดระบบบริหารราชการในระดับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการให้มีเอกภาพ สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติได้ ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าวส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระทรวงศึกษาธิการใหม่ทั้งหมดเกิดหน่วยงานใหม่ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล และหลอมรวมหน่วยงานต่าง ๆ เดิมให้เป็นหน่วยงานใหม่ แบ่งหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเป็น 5 หน่วยงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐานได้หลอมรวมส่วนราชการที่เป็นกรมและเทียบเท่ากรมของกระทรวงศึกษาธิการเดิม ได้แก่ กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 6 กำหนดให้จัดระเบียบราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้มีระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 33 และมาตรา 34 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีการประกาศจัดตั้ง จำนวน 175 เขต เพื่อจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีโครงสร้างการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเบื้องต้น มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 กลุ่ม กับ 1 หน่วย ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 7) หน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งตามระบบการบริหารจัดการตามโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม ติดตาม ตรวจสอบในฐานะผู้บังคับบัญชาในเขตพื้นที่

3. หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ดังนี้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. 2549 : 19)

1. หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้มีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่น และประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก

3. หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา ขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียมควบคู่ไปกับความมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้น หรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

4. หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี และตอบสนองความต้องการท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์ หลักการและมาตรฐานในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ต้องสอดคล้องระหว่างสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบาย การศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาที่สอดคล้องกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 5) ให้หลักการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้

1. สร้างความเจริญงอกงามทางปัญญาความคิด จิตใจและคุณธรรมของบุคคลเป็น สิ่งจำเป็นและเป็นเป้าหมายสำคัญ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลระหว่างความเจริญทางจิตใจกับ ความเจริญทางวัตถุและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

2. ในฐานะที่มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ และจะต้องดำรงอยู่ร่วมกันกับ ธรรมชาติอย่างกลมกลืน และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มนุษย์จะต้องตระหนักถึงการใช้และอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสมโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

3. การก้าวทันความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการสมัยใหม่ และการรับวัฒนธรรมจาก ต่างประเทศหรือจากภายนอกชุมชน จะต้องประสานควบคู่ไปกับความเข้าใจและตระหนักในคุณค่า ของภูมิปัญญา ภาษา และวัฒนธรรมดั้งเดิมของท้องถิ่นและสังคมไทยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ความรู้ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น

4. ความสมดุลระหว่างการพึ่งพาอาศัยกับการพึ่งพาตนเอง เป็นหลักการพื้นฐานที่

จำเป็นสำหรับการประสานความร่วมมือร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนอันจะช่วยส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยให้โดดเด่นในประชาคมโลก

4. จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข : 7) มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นพัฒนาคนทั้ง 4 ด้าน อย่างสมดุลและกลมกลืนกัน คือ

1. ด้านสติปัญญา บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงเป็นปัญญา คือรู้จักเหตุและผล รู้จักแยกแยะผิดชอบชั่วดี คุณและโทษ สิ่งที่ไม่ควรกระทำและไม่ควรกระทำบนพื้นฐานของความจริง รู้จักแก้ไขปัญหาได้อย่างฉลาดและรู้ทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลากหลาย มีความคิดสร้างสรรค์และใฝ่เรียนใฝ่รู้เพื่อความก้าวหน้าทางความรู้และวิทยาการต่าง ๆ รู้คุณค่าทางภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของสังคมไทยและรู้จักเลือกรับวิทยาการและวัฒนธรรมภายนอก
2. ด้านจิตใจ บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงรู้จักฝึกฝนจิตใจตนเอง ให้มีความเจริญงอกงามทางคุณธรรมได้แก่ มีความละเอียดต่อการกระทำผิด รู้จักควบคุมตนเองให้ประพฤติตามกรอบความถูกต้องที่พึงงาม มีศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ รู้จักพอ มีสมาธิและความอดทน หนักแน่น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และการดำรงชีวิต
3. ด้านร่างกาย บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงมีร่างกายที่เจริญเติบโตเหมาะสมกับวัย รู้จักดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของร่างกายทั้งของตนเองและสมาชิกของครอบครัว และสามารถพัฒนาสมรรถภาพของร่างกายให้เหมาะสมกับการงานอาชีพ
4. ด้านสังคม บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงมีพฤติกรรมทางสังคมที่พึงงาม ทั้งด้านการทำงานและการอยู่ร่วมกันในครอบครัว องค์กรและสังคม รู้จักการช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์แก่กัน โดยไม่เห็นแก่ตัว มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่น สามารถใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมทั้งสามารถใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อติดต่อสื่อสารกับนานาประเทศได้ สามารถดำรงรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรมที่พึงงามของไทย ตระหนักและปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบที่พึงมีต่อผู้อื่นต่อสังคมและต่อมวลมนุษยชาติ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมให้มีสันติสุข รู้จักและเคารพในสิทธิและเสรีภาพของตนเองและผู้อื่นตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รู้จักใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดี ตลอดจนร่วมส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลกในทางที่เหมาะสม

5. รูปแบบและแนวทางในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าประกอบด้วยการศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษาซึ่งการจัดการศึกษามีด้วยกัน 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งวิจิตร ศรีสะอ้าน (2545 : 15-17) ได้กล่าวถึงรูปแบบการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้สามารถกระทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education) เป็นกระบวนการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งบุคคลแต่ละคนแสวงหาความรู้ พัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และเสริมสร้างทักษะจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน โดยอาศัยแหล่งวิทยากรที่มีอยู่ใกล้ตัวตามสภาพแวดล้อม เช่น จากครอบครัว เพื่อนบ้าน จากการเล่น และการทำงาน จากตลาด ห้องสมุดต่าง ๆ และสื่อมวลชน

จากการอบรมเลี้ยงดูในครอบครัว เด็กได้ฝึกพูด และมีทักษะทางภาษาขั้นพื้นฐานทางการพูด การฟัง ได้พอสมควร ก่อนที่จะเข้าโรงเรียน เด็กอาจได้รับการสั่งสอนให้รู้จักเลี้ยงน้องและหุงหาอาหาร โดยการสังเกตหรือมีส่วนช่วยพ่อแม่รวมทั้งอาจได้ฝึกฝนทักษะด้านอาชีพการงานจากพ่อแม่ และเรียนรู้ การดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่น จากพี่น้องและเพื่อนฝูง เป็นต้น การศึกษาตามอัธยาศัยนี้มีลักษณะเป็นไปตามสภาพธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน โดยมีได้จัดเป็นระบบเพื่อให้เกิดการศึกษาแก่บุคคล เป็นการเฉพาะ แต่ก็ เป็นวิธีการศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตของคนอยู่เป็นอันมาก

2. การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal education) เป็นการศึกษาที่จัดเป็นระบบ มีรูปแบบโครงสร้างขั้นตอนและวิธีการจัดที่มีระเบียบแบบแผน ตั้งแต่สถานศึกษาระดับโรงเรียนจนถึง มหาวิทยาลัย การจัดการศึกษาเป็นระบบเช่นนี้มักจะผูกพันกับวัยเรียน ตอบสนองต่อความต้องการ การศึกษาของบุคคลในช่วงอายุหนึ่ง ๆ ตามระดับการศึกษาเป็นสำคัญ

3. การศึกษานอกโรงเรียนหรือการศึกษานอกระบบ (Nonformal education) คือ กิจกรรมการศึกษาที่จัดขึ้นนอกระบบโรงเรียน เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดที่ชัดเจน เช่น สถานเลี้ยงเด็กหรือศูนย์เด็กก่อนวัยเรียนการศึกษาผู้ใหญ่เพื่อ การสอบเทียบ การศึกษาผู้ใหญ่เพื่อการดูหนังสือ กิจกรรมลูกเสือกิจกรรมกีฬาและสันทนาการ และ การฝึกอบรมวิชาชีพต่าง ๆ แม้แต่การฝึกฝนวิชาชีพระดับสูง และการศึกษาต่อเนื่องในระดับ มหาวิทยาลัย ก็ถือได้ว่าอยู่ในขอบข่ายของการศึกษานอกโรงเรียน

จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 รูปแบบ มีความสำคัญแตกต่างกันไป ซึ่งรูปแบบที่ดูเป็นทางการ และมีผลต่อพัฒนาการของเด็กมากที่สุด คือการศึกษารูปแบบในระบบ โรงเรียน เนื่องจากเป็นรูปแบบที่รวมการศึกษาภาคบังคับที่นักเรียนทุกคนจะต้องได้รับการศึกษาไว้ ด้วย ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ระบุว่าสถานศึกษาอาจจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบก็ได้ และให้มีการเทียบโอนผลการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสะสมไว้ในระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือไม่ก็ตาม รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพหรือจากประสบการณ์การทำงาน และในการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ โดย เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละ ระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

1. ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเองและความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติและสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบ การเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

2. ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและ ประสบการณ์เรื่องการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน

3. ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทยและการ ประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

4. ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่าง ถูกต้อง

5. ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของ ผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ ความรู้มาเพื่อป้องกันและแก้ปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล กัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน การสอนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้

6. ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ลักษณะ คือ ภารกิจที่ต้องร่วมกันกับสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา และภารกิจที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการเอง ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูป การศึกษา. 2545 : 6)

1. ภารกิจที่ร่วมกันระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับสถานศึกษา

1.1 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

1.2 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษา จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพจากภายนอก

1.3 ให้มีองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาในระดับสถานศึกษาของรัฐ และระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็น ข้าราชการในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การบริหารงานบุคคลลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

1.4 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชน ให้มีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ ความรอบรู้ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคล ดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา ยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด การศึกษา

2. ภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการเอง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. 2546 : 10)

2.1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ดำเนินการดังต่อไปนี้ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของ
ผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ
สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้
จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติ ให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้ง
ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ส่งเสริมสนับสนุนให้
ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิด
การเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งใช้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียน
อาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ จัดการเรียนรู้ให้
เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคลากรใน
ชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ให้สถานศึกษาจัดประเมินผู้เรียนโดยพิจารณา
จากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการ
ทดสอบควบคุมไปกับกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบ
การศึกษา ให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อ และให้นำผล
การประเมินผู้เรียนมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

2.2 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน เพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ
ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์
ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อ
เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2.3 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กร
ปกครอง ส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันการศึกษา สถานประกอบการ
และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน
เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิ
ปัญญา และวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้ง
หาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

2.4 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง
ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

2.5 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล
บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมาย
ว่าด้วยที่ราชพัสดุ และเป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษา และเก็บ
ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา
บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้หรือโดยการซื้อหรือ

แลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นรายพัสดุ และให้ถือเป็นสิทธิของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษาต่อ หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้งบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา หรือเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้งบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

2.6 มุ่งส่งเสริมผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโอกาสแรกที่สุด เพื่อให้มีความรู้และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.7 สถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่โดยตรง ในการสืบทอดและสืบสานวัฒนธรรมสังคมไทยให้แก่เยาวชน

7. หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีคำสั่งของกระทรวงศึกษาธิการที่ สพฐ 293/2551 เรื่องให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ลงวันที่ 11 กรกฎาคม 2551 เพื่อให้การศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก ปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในความเป็นคนไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นไปตามเจตนารมณ์ มาตรา 80 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 114)

ในการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 6-7)

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและการส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2. ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรมและข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมี การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคมและสิ่งแวดล้อม

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิตประจำวัน เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้ (1) รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ (2) ซื่อสัตย์สุจริต (3) มีวินัย (4) ใฝ่เรียนรู้ (5) อยู่อย่างพอเพียง (6) มุ่งมั่นในการทำงาน (7) รักความเป็นไทย และ (8) มีจิตสาธารณะ

การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมดุล ต้องคำนึงถึงหลักพัฒนาการทางสมองและพหุปัญญา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดให้ผู้เรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ ปฏิบัติได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีตัวชี้วัดระบุสิ่งที่นักเรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ รวมทั้งคุณลักษณะของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้นซึ่งสะท้อนถึงมาตรฐานการเรียนรู้ มีความเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นรูปธรรม นำไปใช้ในการกำหนดเนื้อหา จัดทำหน่วย การเรียนรู้ จัดการเรียนการสอน และเป็นเกณฑ์สำคัญสำหรับการวัดผลประเมินผลเพื่อตรวจสอบคุณภาพผู้เรียน ซึ่งแบ่งเป็นตัวชี้วัดชั้นปี เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละระดับชั้นปีในระดับ การศึกษาภาคบังคับ (ประถมศึกษาปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 3) และตัวชี้วัดช่วงชั้น เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6) ส่วนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ พัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้ง

ร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม เสริมสร้างให้เป็นจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม สามารถจัดการตนเองได้และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขแบ่งเป็น 3 ลักษณะดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 16)

1. กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้รู้จักตนเองรู้จักรักษ์สิ่งแวดล้อม สามารถคิดตัดสินใจ คิดแก้ปัญหา กำหนดเป้าหมาย วางแผนชีวิตทั้งด้านการเรียน และอาชีพ สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังช่วยให้ครูรู้จักและเข้าใจผู้เรียน ทั้งยังเป็นกิจกรรมที่ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองในการมีส่วนร่วมพัฒนาผู้เรียน
 2. กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นพัฒนาความมีระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดี ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน การรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจที่เหมาะสม ความมีเหตุผล การช่วยเหลือแบ่งปันกัน เอื้ออาทร และสมานฉันท์ โดยจัดให้สอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน ให้ได้ปฏิบัติด้วยตนเองในทุกขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินและปรับปรุงการทำงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับบุคลิกภาพของผู้เรียน บริบทของสถานศึกษาและท้องถิ่น กิจกรรมนักเรียน ประกอบด้วย (1) กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ และนักศึกษาวิชาทหาร (2) กิจกรรมชุมนุม ชมรม
 3. กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และท้องถิ่นตามความสนใจในลักษณะอาสาสมัคร เพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบ ความดีงาม ความเสียสละต่อสังคม มีจิตสาธารณะ เช่น กิจกรรมอาสาพัฒนาต่าง ๆ
- กิจกรรมสร้างสรรค์สังคม
- หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดกรอบโครงสร้างเวลาเรียน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551 : 17)
- ระดับประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6) มีเวลาเรียนไม่เกิน 1,000 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 4-5 ชั่วโมง
 - ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3) มีเวลาเรียนไม่เกิน 1,200 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละ 5-6 ชั่วโมง
 - ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6) มีเวลาเรียนรวม 3 ปี ไม่น้อยกว่า 3,600 ชั่วโมง โดยเฉลี่ยวันละไม่น้อยกว่า 6 ชั่วโมง
- ระดับประถมศึกษาสามารถปรับเวลาเรียนพื้นฐานของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ต้องมีเวลาเรียนรวมตามที่กำหนดไว้ในโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐาน และผู้เรียนต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่กำหนด
- ระดับมัธยมศึกษา จัดโครงสร้างเวลาเรียนพื้นฐานให้เป็นไปตามที่กำหนดและสอดคล้องกับเกณฑ์การจบหลักสูตร
- สำหรับเวลาเรียนเพิ่มเติม ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ให้จัดเป็นรายวิชาเพิ่มเติม หรือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความพร้อมจุดเน้นของสถานศึกษา และเกณฑ์การจบหลักสูตร เฉพาะระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 สถานศึกษาอาจจัดให้เป็นเวลาสำหรับสาระการเรียนรู้พื้นฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่กำหนดไว้ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มี 120 ชั่วโมง และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 360 ชั่วโมงนั้น เป็นเวลาสำหรับปฏิบัติกิจกรรมแนะแนวกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ให้สถานศึกษาจัดสรรเวลาให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรม ดังนี้

ระดับประถมศึกษา (ป.1-6) รวม 6 ปี จำนวน 60 ชั่วโมง

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-3) รวม 3 ปี จำนวน 45 ชั่วโมง

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.4-6) รวม 3 ปี จำนวน 60 ชั่วโมง

ในการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต้องอยู่บนหลักการพื้นฐาน 2 ประการ คือ การประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนและเพื่อตัดสินผลการเรียน โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดเกณฑ์สำหรับการจบการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2551 : 18-19)

1. เกณฑ์การจบระดับประถมศึกษา

1.1 ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐาน และรายวิชา/กิจกรรมเพิ่มเติมตามโครงสร้างเวลาเรียนที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

1.2 ผู้เรียนต้องมีผลการประเมินรายวิชาพื้นฐาน ผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

1.3. ผู้เรียนต้องมีผลการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์ และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

1.4 ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

1.5 ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

2. เกณฑ์การจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

2.1 ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติมไม่เกิน 81 หน่วยกิต โดยเป็นรายวิชาพื้นฐาน 63 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

2.2 ผู้เรียนต้องได้หน่วยกิตตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิต โดยรายวิชาพื้นฐาน 63 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 14 หน่วยกิต

2.3. ผู้เรียนต้องมีผลการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์ และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

2.4 ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

2.5 ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่ตั้งสถานศึกษากำหนด

3. เกณฑ์การจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

3.1 ผู้เรียนเรียนรายวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 81 หน่วยกิต โดยเป็น

รายวิชาพื้นฐาน 39 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมตามที่สถานศึกษากำหนด

3.2 ผู้เรียนต้องได้หน่วยกิตตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิต โดยรายวิชาพื้นฐาน 39 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 14 หน่วยกิต

3.3 ผู้เรียนต้องมีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

3.4 ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในระดับผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

3.5 ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่สถานศึกษากำหนด

เมื่อจบการศึกษาชั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องพิจารณาจัดทำเอกสารการประเมินผลการเรียน เพื่อใช้ประกอบการดำเนินงานด้านการวัดและประเมินผลการเรียน เช่น เอกสารแสดงผลการเรียนของผู้เรียน แบบบันทึกผลการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ แบบรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นรายบุคคล ระเบียบสะสมแสดงผลงานการดำเนินงานต่าง ๆ และแบบแสดงผลการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นต้น

8. สภาพปัจจุบันและผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

8.1 ด้านการเข้าเรียน

ระดับก่อนประถมศึกษาในปีการศึกษา 2537 มีผู้เข้ารับการเตรียมความพร้อมจำนวน 2,121,294 คน คิดเป็นร้อยละ 65.4 ของประชากรกลุ่มอายุ 3-5 ปี เพิ่มจากปี พ.ศ. 2530 ซึ่งจัด บริการ ได้ 1,328,904 คน คิดเป็นร้อยละ 35.8 ของประชากรกลุ่มอายุเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 27) จากตัวเลขดังกล่าว แม้เด็กปฐมวัยจะได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาระดับประถมศึกษาในอัตราที่เพิ่มขึ้น แต่ยังมีผู้ที่ไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมถึงร้อยละ 34.6 ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาต่าง ๆ ระดับประถมศึกษาในปีการศึกษา 2537 โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษามีทั้งสิ้น 34,070 โรง กระจายอยู่ทั่วประเทศเฉลี่ยประมาณ 2 หมู่บ้านต่อ 1 โรง แม้ว่าการประถมศึกษาจะเป็นการศึกษาภาคบังคับแต่ไม่สามารถจัดให้เด็กทุกคนเข้าเรียนอย่างทั่วถึง ในปี พ.ศ. 2537 มีเด็กวัยเรียนที่ได้เรียนในระดับประถมศึกษา ร้อยละ 93.8 ของประชากรกลุ่มอายุ 6-11 ปี ที่เหลืออีกร้อยละ 6.2 หรือประมาณ 400,000 กว่าคน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเด็กกลุ่มด้อยโอกาสต่าง ๆ เช่น ยากจนอยู่ในชนบทและพื้นที่ห่างไกล อพยพเร่ร่อนไร้สัญชาติ ผู้บกพร่องทางร่างกายและปัญญา เป็นต้น ยังพลาดและขาดโอกาสได้รับการศึกษาภาคบังคับระดับประถมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 28)

ระดับมัธยมศึกษา อัตรานักเรียนจากประถมศึกษาเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษา มีปริมาณเพิ่ม ขึ้นเป็นจำนวนมากจากร้อยละ 53.7 ในปี พ.ศ. 2533 เป็นร้อยละ 90.2 ในปี พ.ศ. 2539 ด้วยความพยายามที่จะขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 6 ปี (ระดับประถมศึกษาเป็น 9 ปี (ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น) แต่จากที่เด็กวัยประถมศึกษาเข้าเรียนไม่ครบร้อยละ 100 (ร้อยละ 90) จึงอาจกล่าวได้ว่าการเข้าเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอยู่ในระดับประมาณร้อยละ 80 ของกลุ่มอายุ (กมล สุตประเสริฐ และสุนทร สุรินทร์ชัย. 2541 : 3) แสดงให้เห็นว่ายังมีกลุ่มอายุในวัยนี้อีกประมาณ ร้อยละ 20 ที่ควรจะได้รับการศึกษาในระดับนี้ สำหรับการเข้าเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

นักเรียนส่วนใหญ่เมื่อเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จะเข้าเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งสายสามัญและอาชีพ

8.2 ด้านกระบวนการศึกษา

ระดับก่อนประถมศึกษาโดยทั่วไปจะจัดในโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ยังมีศูนย์เด็กเล็กที่วัดจัดขึ้นและโรงเรียนเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในเขตชุมชนการจัดการศึกษาในระดับนี้ ยังจะต้องได้รับการพิจารณาปรับปรุงในเรื่องต่าง ๆ อีก เช่น การจัดครูที่ได้รับการฝึกอบรมให้เข้าสอนในโรงเรียน การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ตลอดจนการรอบหลักสูตรการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ โดยทั่วไปเด็กก่อนประถมศึกษาจะได้รับบริการด้านพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญาเป็นสำคัญระดับประถมศึกษาแม้จะได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง แต่ด้านคุณภาพของการประถมศึกษายังมีความเคลือบแคลงสงสัยทั้งที่เกี่ยวข้องเรื่องคุณภาพ หรือทักษะพื้นฐานเดิมของเด็กความสามารถในการสอนของครู ความพร้อมของสื่อในการเรียนการสอน ความช่วยเหลือของผู้ปกครอง ความเป็นหุ้นส่วนของนักวิชาการ และสถาบันการศึกษาระดับสูงในพื้นที่และที่สำคัญ คือ การบริหารจัดการและความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการโรงเรียน ทำให้การเรียนการสอนในระดับนี้ไม่สร้างประสบการณ์จริงให้แก่ผู้เรียนเท่าที่ควร (กมล สุตประเสริฐ และสุนทร สุนนท์ชัย, 2541 : 98) ระดับมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ยังเป็นการเรียนแบบเดิม คือ การเตรียมผู้เรียนเข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วยระบบติวเตอร์มากกว่าการสร้างประสบการณ์ ขาดมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานแก่นักเรียนครูทำหน้าที่เป็นผู้สอนผู้บอกแทนที่จะทำหน้าที่ในการบอกรับข้อมูล/สารสนเทศให้นักเรียน นักเรียนปัจจุบันยังเป็นเพียงผู้ฟัง และผู้จดบันทึกแทนที่จะเป็นผู้นำโดยนำเอาข้อมูลความรู้มาจัดสร้างให้เป็นความรู้ใหม่ขึ้น สมรรถนะของนักเรียนมัธยมด้านความรู้ความคิดยังอยู่ในระดับต่ำทุกด้านโดยเฉพาะในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ความสามารถในวิชาภาษาไทยและภาษาอังกฤษ อยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง

8.3 ด้านผลลัพธ์ของการศึกษา

ระดับก่อนประถมศึกษา ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ การสร้างความพร้อม และวุฒิภาวะให้แก่เด็ก แต่ในทางปฏิบัติโรงเรียน/ศูนย์เด็กเล็กหลายแห่งกลับมุ่งเน้นไปที่การเรียนหนังสือ การให้เด็กอ่านหนังสือโดยการบังคับจะเป็นการทำร้ายจิตใจเด็ก ทำให้เด็กเบื่อหน่ายต่อระบบโรงเรียนตั้งแต่แรกการเล่นและการเรียนของเด็กวัยนี้ จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ การเรียนการสอนในระดับประถมศึกษายังไม่ได้คุณภาพเท่าที่ควร การเรียนการสอนยังมุ่งเน้นความจำ ขาดการให้เด็กปฏิบัติที่เป็นชีวิตจริง มาตรฐานที่คำนึงถึงยังเป็นมาตรฐานด้านเนื้อหาสาระตามหลักสูตร แต่ขาดมาตรฐานด้านทักษะและการปฏิบัติงาน การประเมินผลยังมุ่งเน้นรายงานเป็นระดับคะแนนมากกว่ารายงานว่าเด็กทำอะไรได้บ้างอัตราซ้ำชั้นของนักเรียนในระดับประถมศึกษา โดยเฉลี่ยมีแนวโน้มลดลงตามลำดับจากร้อยละ 3.6 ในปี พ.ศ. 2530 เป็นร้อยละ 2.8 ในปี พ.ศ. 2536 โดยชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 มีอัตราซ้ำชั้นสูงสุดร้อยละ 7 (กมล สุตประเสริฐ และสุนทร สุนนท์ชัย, 2541 : 141) ระดับมัธยมศึกษา ในระดับชั้นนี้ต้องการผลลัพธ์ที่เกิดทักษะหลาย ๆ อย่างขึ้นกับตัวผู้เรียน ทั้งทักษะด้านการอ่าน การเขียน การคิดเลข และทักษะการคิดวิเคราะห์ วิวิจารณ์ ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นเองโดยเพิ่มพูนสติปัญญาอย่างหลากหลาย ทั้งด้านมิติสัมพันธ์ ดนตรีสัมพันธ์ ภาษา การคิดคำนวณ ความสามารถทางกาย การปรับตัวเข้ากับสังคมปัจจุบันพบว่าความสามารถ

ของนักเรียนสองอย่างที่มีมุ่งเน้นเป็นอันมาก คือ ภาษาและคณิตศาสตร์แต่ผลที่ได้เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศต่าง ๆ แล้วยังอยู่ในขั้นที่น่าพอใจ (กมล สุดประเสริฐ และสุนทร สุนันทชัย. 2541 : 210)

สรุปว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยภาพรวมในการจัดการศึกษายังอยู่ในระดับที่น่าพอใจทั้งในด้าน การเข้าเรียน ด้านกระบวนการศึกษาและด้านผลลัพธ์ของการศึกษา กล่าวคือ ในด้านการเข้าเรียนแต่ ละระดับยังมีเด็กบางส่วนที่ไม่ได้รับการเตรียมความพร้อมหรือเข้าเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวน ประชากรกลุ่มอายุ ด้านกระบวนการศึกษา การเรียนการสอนส่วนใหญ่ยังเน้นที่การท่องจำ ครูยังใช้ ระบบการเรียนการสอนแบบเก่า เน้นการเรียนเพื่อสอบเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย ส่วนด้านผลลัพธ์ ของการ ศึกษา นั้น เด็กในระดับก่อนประถมศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการเตรียมความพร้อมที่ไม่ถูกวิธี เช่น การเร่งให้เด็กอ่านเขียน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ความสามารถของเด็กด้านทักษะการคิด วิเคราะห์นั้นยังต้องได้รับการปรับปรุง โดยเฉพาะความสามารถทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษยังสู้ประเทศเพื่อนบ้านบางประเทศไม่ได้

8.4 การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ระบุไว้ในมาตรา 43 ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2550 : 19) สำหรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : 4-5) ได้ระบุเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ มีสาระสำคัญใน 5 เรื่องดังต่อไปนี้

1. สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา ทุกคนมีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเสมอภาคทุกคนทุกฝ่ายมีหน้าที่จัดและสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 2. หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาชุมชน สังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
 3. การบริหาร รัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตามความพร้อม
 4. หน่วยบริหารการศึกษาของรัฐ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐขึ้นต่อเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
 5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและเป็นข้าราชการครูในสังกัดองค์กรกลางบริหารงานบุคคลในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหาร
- กรมวิชาการ (2542 : 29) ได้เสนอแนะว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและปฏิบัติตามหน้าที่ดังนี้
1. ผู้เรียนต้องมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง และเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น
 2. ผู้สอน คือ ผู้จัดการ ต้องวางแผนการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้แนะนำช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ ช่วยพัฒนาผู้เรียน ช่วยตกแต่งความรู้ของผู้เรียนให้

สมบูรณ์ ให้เรียนอย่างมีความสุข มีอิสรภาพ ให้ความรัก ให้ความมั่นคง ให้ข้อมูลย้อนกลับทาง
ทรัพยากรการเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้

3. ผู้บริหารจะต้องสร้างความตระหนักให้บุคคลในสถานศึกษามุ่งมั่นในคุณภาพ
และบริหารจัดการ ให้สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ผู้เรียนมีคุณภาพตาม
มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วงชั้น

4. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา รวมทั้งมีบทบาทใน
การกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

5. คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญสถานศึกษาเพื่อ
พัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุน กำกับดูแลการจัดการศึกษาของ
สถานศึกษา

สรุปได้ว่า ปัจจุบันรัฐได้มีนโยบายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน โดยได้
กำหนดเป็นกฎหมายทั้งในกฎหมายรัฐธรรมนูญ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แสดงให้เห็นว่า ในอนาคตไม่ว่ารัฐบาลชุดไหนจะเข้ามาบริหาร
ประเทศนโยบายในการจัดการศึกษาดังกล่าวก็จะไม่เปลี่ยนแปลงไป สาระสำคัญที่ได้กำหนดไว้ในพระ
ราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3)
พ.ศ. 2553 นั้น มี 5 ประการด้วยกัน คือ เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ทางการศึกษา หลักสูตรการบริหาร
หน่วยบริหารการศึกษาของรัฐ ครูและบุคลากรทางการศึกษา การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มี
ประสิทธิภาพนั้นทุกฝ่าย คือ ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง คณะกรรมการโรงเรียนจะต้องให้
ความร่วมมือและรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองสถานศึกษาต้องนำระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
มาใช้ดำเนินการตามข้อบ่งชี้และภารกิจการบริหารและจัดการศึกษา ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2556 : 146)

9. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

9.1 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการ เป็นงานหลักที่สำคัญของสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเข้าใจขอบข่ายงานวิชาการ จึงจะดำเนินกิจกรรมทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จซึ่งนักวิชาการได้แสดงทัศนะในงานวิชาการ

ดังนั้น เพื่อให้งานวิชาการบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องผ่านกระบวนการบริหาร ซึ่งการบริหารงานวิชาการมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

วินิจ เกตุขำ (2546 : 1) ให้ความหมายของการบริหารวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในโรงเรียนหรือสถานศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดผลดีมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ กิตติ เพ็ญ (2551 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตัวผู้เรียน

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกอย่างทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอนที่ทำให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเข้าใจขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ เพื่อจะได้ปฏิบัติและบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จ ซึ่งนักวิชาการได้แบ่งขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2556 : 39-41) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาจะปรากฏเด่นชัดเมื่อมีการบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ การบริหารงานวิชาการจึงนับว่ามีบทบาทสูงสุดต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยแบ่งขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ

หลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
 13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
 14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
 16. การคัดหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
 17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 3-4) กล่าวว่าขอบข่ายการบริหารวิชาการประกอบด้วย
1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา หลักสูตรเป็นการบริหารล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยมีรายละเอียดดังนี้
 - 1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษาการรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ จัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน
 - 1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาการที่ต้องสอนตามหลักสูตร
 - 1.3 แผนจัดการเรียนรู้ ซึ่งแสดงรายละเอียดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอนเป็นหลัก
 2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้เพื่อสามารถดำเนินงานวิชาการให้เป็นไปด้วยดีและสามารถปฏิบัติได้ จึงจะต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนดังนี้
 - 2.1 การจัดตารางสอนเป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา
 - 2.2 การจัดชั้นเรียนเป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่รวมทั้งการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน
 - 2.3 การจัดครูเข้าสอน ต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและของบุคลากร รวมทั้งการเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน
 - 2.4 การจัดหาแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการจะใช้ แบบเรียนที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด นอกจากนั้นครูอาจจะใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบหรือเอกสารที่ครูเตรียมเอง
 - 2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาครูผู้สอนให้ทันวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนสอดคล้องความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคมธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงานของผู้เรียน จุดมุ่งหมายของการฝึกงานเป็นการให้ผู้เรียน รู้จักนำเอาทฤษฎีประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังให้ผู้เรียนเห็นปัญหาที่แท้จริงในสาขาวิชาและอาชีพนั้น ๆ เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

สำหรับกระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา (2539 : 5) แบ่งขอบข่าย ดังนี้ (1) การรวบรวมข้อมูลเพื่อวางแผนวิชาการ (2) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบจัดกลุ่มการเรียน จัดตารางสอน จัดครูผู้เข้าสอนตามตามตารางสอน การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้สอน (3) การจัดทำ/ใช้และปรับปรุงแผนการสอน รวมทั้งการผลิตสื่อการเรียนการสอน (4) พัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยพัฒนาครูด้านวิชาการการสร้างบรรยากาศวิชาการ และการศึกษาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและ (5) วัดและประเมินผลการเรียน โดยการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือวัดผลการเรียนจัดเอกสารหลักฐานหรือแบบฟอร์มการวัดและการประเมินผลและงานทะเบียนผู้เรียน

จากขอบข่ายงานดังกล่าว สรุปได้ว่างานวิชาการเป็นงานที่สถานศึกษาจะต้อง ดำเนินการ ที่เกี่ยวกับพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ วัดผลและประเมินผลการ เรียนรู้ตามสภาพจริงพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ นิเทศการศึกษา เน้นแนว การศึกษาที่เชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน พัฒนาระบบประกันคุณภาพ ส่งเสริมความรู้ทาง วิชาการชุมชน ประสานความร่วมมือพัฒนาวิชาการกับบุคคล ครอบครั้ว สถานศึกษา และองค์กรอื่นที่ จัดการศึกษา

การบริหารงานวิชาการ สมาคมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติของ สหรัฐอเมริกา (American association of school administrators. 1984 : 97) ได้กำหนดเกณฑ์ มาตรฐานดัชนีชี้วัดบทบาทหน้าที่ผู้บริหารด้านวิชาการ รวม 7 ด้าน คือ ด้านความสามารถ การจัด องค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ความสามารถในการจัดและพัฒนาหลักสูตร ความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรมและพัฒนา ความสามารถการจัดบรรยากาศของโรงเรียน และความสามารถในการวัดและประเมินผล และแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการได้ คือ ต้องมีใจมุ่งมั่น และมีเตนอย่างแน่วแน่ที่จะเป็น ผู้นำทางวิชาการ มีการกระจายและความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัด และความสามารถ ของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน สังเกตพฤติกรรมการ สอนของครูในชั้นเรียน สื่อสารให้ครูเข้าใจว่าเวลาของผู้บริหารนั้นมีค่า ใช้เวลาว่างร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการพบปะสังสรรค์กับคณะครูควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของ ใคร การใช้เวลาส่วนหนึ่งในการอ่านหนังสือเกี่ยวกับการสอนและทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการ เสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชา การ เช่น สังเกตการสอนในชั้นเรียน การนิเทศแบบคลินิก การบริหาร เวลา และเสริมสร้างทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยเฉพาะ Campbell (1977 : 15) เห็นว่า ในฐานะสถานศึกษาเป็นศูนย์ กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของ ความเป็นผู้นำวิชาการใน 4 ประการ คือ การเป็นผู้จัดรูปงาน (An organizer) การเป็นผู้สื่อ ความหมายที่ดี (Communication) การเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educator) และการเป็น ผู้บังคับบัญชา (Administrator)

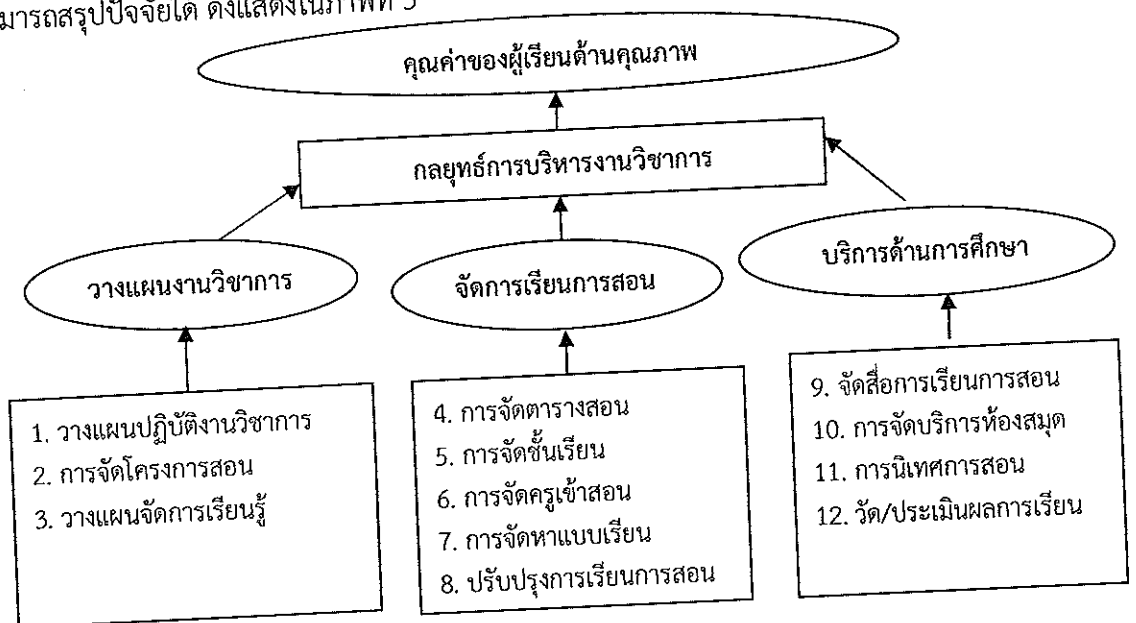
การจัดบริการเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมการจัดหลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ดำเนินการดังนี้

1. การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งสำคัญต่อการศึกษาของผู้เรียนที่เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกใช้ในการสอน
2. การจัดบริการห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นแหล่งวิทยาการให้ผู้เรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้า
3. การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะนำครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน
4. การวัดผลและประเมินผลการเรียน เป็นกระบวนการที่สำหรับใช้เป็นเครื่องมือ

ในด้านการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการเรียน

จากผลการวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการมีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ภายใต้หลักการบริหารงานวิชาการที่กล่าวมาภายในขอบข่ายในด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการศึกษาการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน มาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน และประสานความร่วมมือ ส่งเสริมสนับสนุนวิชาการแก่บุคคล สถานศึกษาและองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ การบริหารงานวิชาการจะวัดและประเมินได้จากปัจจัย การบริหารดังต่อไปนี้ วางแผนปฏิบัติงานวิชาการ การจัดโครงการสอน การวางแผนจัดการเรียนรู้ การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดหาแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน การจัดสื่อการเรียนการสอน การบริการห้องสมุด นิเทศการสอน และการวัด/ประเมินผลการเรียน สามารถสรุปปัจจัยได้ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ปัจจัยการบริหารวิชาการ

9.2 การบริหารงบประมาณ

คุณภาพและความพึงพอใจในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา จะมุ่งเน้นความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใส และการจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2556 : 57-59) กล่าวว่า ปัจจุบันสถานศึกษามีฐานะเป็นหน่วยงบประมาณและหน่วยบริหารการเงินของตนเอง แต่ยังมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดูแลแม้ว่าจะมีฐานะนิติบุคคลตามกฎหมาย ส่งผลให้สถานศึกษายังขาดความเป็นอิสระในการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามความต้องการอย่างแท้จริง ทั้งนี้การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ได้กำหนดให้สถานศึกษาสามารถจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งการจัดหารายได้จากการให้บริการที่ต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน เพื่อให้การบริหารงบประมาณ การเงินและบัญชีของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลสอดคล้องกับหลักการดังกล่าวประกอบกับเจตนารมณ์ของกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ โดยปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี ต้องกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจของตนไปยังสถานศึกษา ผ่านกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ประกอบกับประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 จะเห็นได้ว่ากฎกระทรวง ระเบียบกฎหมาย และประกาศของกระทรวงศึกษาธิการได้มอบอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณภายใต้กรอบการดำเนินการที่กำหนดให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว มีความคล่องตัวมากขึ้น และมุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการด้านงบประมาณให้กับสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สถานศึกษานิติบุคคลสามารถบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดภายใต้ระเบียบและกฎหมายรองรับ โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง
18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก : 75-77) กล่าวว่า การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณให้กับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น อำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้แทนนิติบุคคลของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งสถานศึกษาต้องมีการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้เต็มตามศักยภาพ แต่ต้องดำเนินการในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ร่วมกันพิจารณาและให้ความเห็นชอบในส่วนของงานต่าง ๆ คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่บริหารต้องดำเนินการให้ถูกต้องมากที่สุด

Kaplan and Norton (2004 : 37) กล่าวถึง กลยุทธ์ด้านงบประมาณว่าจะทำให้สถานศึกษาทราบว่า ควรจะสร้างการพัฒนาและมูลค่าให้กับผู้รับบริการได้อย่างไร ดังที่ สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล (2547 : 17) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงบประมาณ คือ การบริหารแผนการเงินและงบประมาณให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นเอง

สรุปได้ว่า ขอบข่ายงานงบประมาณ ได้แก่ จัดทำการของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและการรายงาน ผลการใช้เงิน การระดมทรัพยากรและระดมทุนเพื่อการศึกษา การบริหารงานการเงิน การบัญชีและพัสดุและสินทรัพย์ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ/วิธีการที่กฎหมายกำหนด และจัดทำแผนงาน การจัดระบบข้อมูล การรายงานขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการต่อเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ส่วนการบริหารงบประมาณของสถานศึกษานั้น ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบบริหารงบประมาณ กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 3) ได้เสนอแนวคิดการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ (Result based management-RBM) ว่าเป็นการบริหารที่แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารส่วนที่เป็นผลผลิต และบริหารส่วนที่เป็นผลลัพธ์ที่ครอบคลุม การวัดผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงาน

การควบคุมคุณภาพงานและการให้อิสระในการทำงาน กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ค : 39) แบ่ง
 ขอบข่ายบริหารงบประมาณไว้อย่างน้อย 2 ประการ คือ (1) การระดมทุนเพื่อเพิ่มงบประมาณ
 (2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังต่อไปนี้

การระดมทุนเพื่อเพิ่มงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
 (2545 : 34) กล่าวว่า สถานศึกษาจะมีแหล่งรายได้เป็นเงินนอกงบประมาณมากยิ่งขึ้น ตามมาตรา
 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
 ที่ได้กำหนดให้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล จัดหาผลประโยชน์ได้จากทรัพย์สินและการบริการ
 รวมทั้งการมีบทบาทในการระดมทุนได้ตามกฎหมายดังกล่าวด้วยเงินนอกงบประมาณที่สถานศึกษา
 จะได้รับมีดังนี้ (1) เงินค่าธรรมเนียมพิเศษ ได้แก่ เงินที่สถานศึกษารียกเก็บจากผู้เรียนในกิจกรรมการ
 เรียนการสอนที่จัดเกินหลักสูตรกำหนด เช่น ค่าเรียนว่ายน้ำ ค่าเรียนคอมพิวเตอร์ ค่าเล่าเรียนในหลัก
 สูตรสองภาษา เป็นต้น (2) รายได้จากการให้บริการ เป็นรายได้ที่สถานศึกษาบริการการศึกษาที่ไม่ขัด
 แย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และหลักของสถานศึกษา (3) เงินผลประโยชน์จากทรัพย์สินเป็นผล
 ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากราชพัสดุ และทรัพย์สินอื่น ๆ (4) เบี้ยปรับจากการลาศึกษาต่อของข้าราชการ
 ครูและลูกจ้างสถานศึกษา (5) เบี้ยปรับจากการผิดสัญญาจากการซื้อทรัพย์สิน การส่งของและสัญญา
 เช่าที่ จัดซื้อจัดจ้าง (6) เงินบริจาคโดยมีวัตถุประสงค์ (7) เงินอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 (8) ดอกเบี้ย และ (9) รายได้อื่น ๆ ซึ่งการระดมทุนนั้น ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541 : 287) กล่าวว่า
 การระดมทุน หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษาที่กว้างออกไป ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในงบประมาณ
 ทางการศึกษายังหมายถึงความสามารถในการดึงและระดมสรรพกำลังในสังคม เข้ามาสนับสนุน
 ส่งเสริมเกื้อหนุนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรืออุปกรณ์ หรือเวลาที่เป็นการให้
 โอกาสทางการศึกษาทั้งในแง่การสละเวลามารับบริการทางการศึกษาจากบุคคลภายในสังคม การระดม
 ทุนว่าเป็นกิจกรรมที่ทำให้สถานศึกษาเข้มแข็ง มีเงิน ทุนพัฒนาสถานศึกษาแต่ที่สำคัญก็คือ ต้องใช้
 วิธีการระดมทุน ได้แก่ (1) การขายของในสิ่งที่คนต้องการซื้อ (2) กิจกรรมที่สังคมร่วมสนุกได้ เช่น
 จัดงานเต้นรำ การจัดเลี้ยงอาหาร ขายของทั่วไป จัดการแสดง การจัดแข่งขันกีฬา (กอล์ฟ โบว์ลิ่งฯ)
 บริการรับจ้าง เป็นต้น

การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงระบบ
 การบริหารงบประมาณกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545
 ข : 3) กล่าวว่า การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน จะครอบคลุมการวัดผลปฏิบัติงาน การปรับปรุง
 ผลสัมฤทธิ์ของงาน การควบคุมคุณภาพของงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการอิสระใน
 การทำงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 7) จึงกำหนดให้เป็นไปตามระบบ
 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance based budgeting – SPBB)
 ทั้งในระดับ ชาติ กระทรวง กรม และหน่วยงาน ระดับล่าง โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัด เพื่อทำ
 ข้อตกลงให้บริการภาคสาธารณะ (Public service agreement – PSA) กับรัฐบาล โดยให้
 สถานศึกษาได้นำไปจัดทำแผนให้บริการ กำหนดผลผลิต ตัวชี้วัดเชิงปริมาณคุณภาพ และต้นทุนให้
 สอดคล้องกับรายจ่ายประจำปี เพื่อใช้จัดทำข้อตกลง การจัดทำผลผลิต (Service delivery
 agreement–SDA) ระหว่างผู้อำนวยการ การสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับผู้อำนวยการสถานศึกษา

โดยให้สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งได้กำหนดให้กิจกรรมนั้นเป็นตัวแทนของศูนย์ต้นทุนและนำไปผ่านกระบวนการ การคำนวณต้นทุนกิจกรรม และต้นทุนผลผลิตต่อไป ซึ่งชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2546 : 1-7) ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องการจัดสรรงบประมาณตามแผนใช้จ่ายเงินซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารงานงบประมาณภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ตามมาตรฐานการจัดการเงินจะเป็นระบบงบประมาณที่เชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และคุ้มค่าน้อยเพียงใด ถือได้ว่าเป็นระบบที่ให้ความสำคัญกับพันธกิจ (Mission) องค์กรโดยใช้แนวทางพัฒนามาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ด้าน ที่เรียกว่า 7 Hurdles มีรายละเอียด ดังนี้

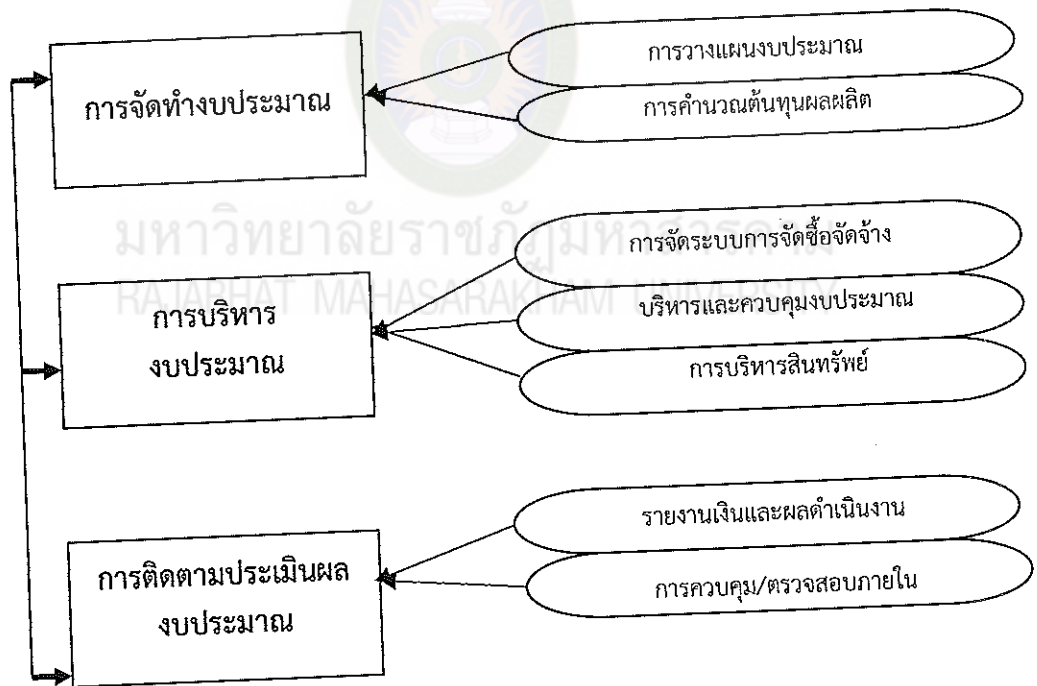
1. การวางแผนงบประมาณ (Budget planning) จะเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ สถานศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิต กลยุทธ์ โครงสร้างแผนงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน โดยข้อมูลที่ได้จากการวางแผนจะนำมาจัดทำกรอบงบประมาณ ซึ่งจะใช้เป็นการบ่งชี้งบประมาณที่จะใช้ในอนาคตของสถานศึกษา
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต (Output costing) เป็นการกำหนดว่าจะใช้ต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตเท่าไร ทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับผลผลิตทางการศึกษาต้องกำหนดให้ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลาและต้นทุน สิ่งสำคัญต้องคำนึงถึง คือ ผลผลิตที่ต้องรายงานต่อหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน จำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา เป็นต้น
3. การจัดการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement management) เป็นกระบวนการที่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึงพันธกิจและหน้าที่ การทำสัญญาที่ปลอดภัย มีข้อมูลที่ถูกต้อง และมีผลดำเนินงานที่วัดและตรวจสอบได้
4. การบริหารทางการเงินและควบคุมงบประมาณ (Financial management/fund control) สถานศึกษาต้องกำหนดโครงสร้างทางบัญชี เอกสารหลักฐานที่จำเป็นมีระบบการควบคุมการเบิกจ่าย การบริหารจัดการงานงบประมาณที่มีประสิทธิภาพกำหนดความรับผิดชอบในการบันทึกการบัญชี แยกความรับผิดชอบในการอนุมัติเบิกจ่าย สั่งจ่าย การรายงานทางการเงิน บัญชี และการตรวจสอบ
5. การบริหารสินทรัพย์ (Asset management) เป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อทรัพย์สินอย่างชัดเจน มีการลงทะเบียนสินทรัพย์คิดค่าบริการที่เหมาะสม มีระเบียบและแนวปฏิบัติในการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า
6. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and performance reporting) ในกระบวนการรายงานต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดกรอบและโครงสร้างการประเมิน และรายงานผลที่ชัดเจน มีระยะเวลาในการตรวจสอบที่แน่นอนข้อมูลรายงานต้องแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับผลงานที่เกิดขึ้น ในการรายงานจะต้องมีการรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานควบคู่กัน เพื่อแสดงฐานะทางการเงินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่า บรรลุวัตถุประสงค์และมีความสำเร็จอย่างไร ส่วนการรายงานผลการดำเนินงานต้องรายงานทั้งด้านปริมาณคุณภาพ เวลาและต้นทุน การรายงานควรเป็นรูปแบบรายงานประจำปี

7. การควบคุมและตรวจสอบภายใน (Internal audit and Control)

สถานศึกษาจะต้องมีฝ่ายรับผิดชอบตรวจสอบภายในที่มีอิสระ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยจะ ต้องจัดทำมาตรฐานตรวจสอบภายในที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และควรตรวจสอบทั้งการเงินและการดำเนินงานด้วย

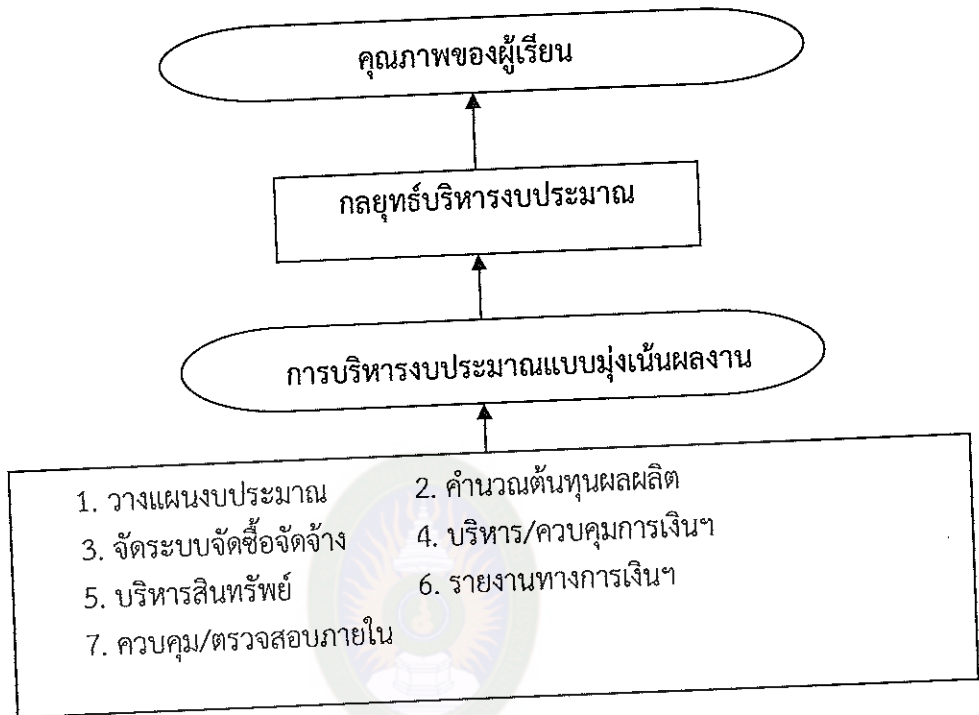
สำหรับกระบวนการงบประมาณตามมาตรฐานจัดการทางการเงินนั้น แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผลงบประมาณ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การวัดและประเมินความพึงพอใจในงานของบุคลากรในการบริหารงบประมาณต้องใช้ในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานที่ใช้กระบวนการบริหารงบประมาณ 7 ด้าน คือ วางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต จัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง บริหารการเงินและควบคุมงบประมาณ การบริหารสินทรัพย์ การรายงานฐานะทางการเงินและผลดำเนินงาน การควบคุมและตรวจสอบภายใน ใน 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กระบวนการงบประมาณกับมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles
ที่มา : ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546 : 29)

เพื่อให้การบริหารงบประมาณบรรลุความสำเร็จ สามารถที่จะสรุปปัจจัยการบริหาร
งบประมาณของสถานศึกษาได้ ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ปัจจัยการบริหารงบประมาณ
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก : 80)

9.3 การบริหารบุคคล

ในทางการบริหารนั้น “คน” นับว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดและมีประโยชน์มากที่สุด เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ต้องพิจารณาถึงการดำเนินงานทุกอย่างเกี่ยวกับพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2556 : 74-75) ได้แบ่งขอบข่ายภารกิจของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดทำระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

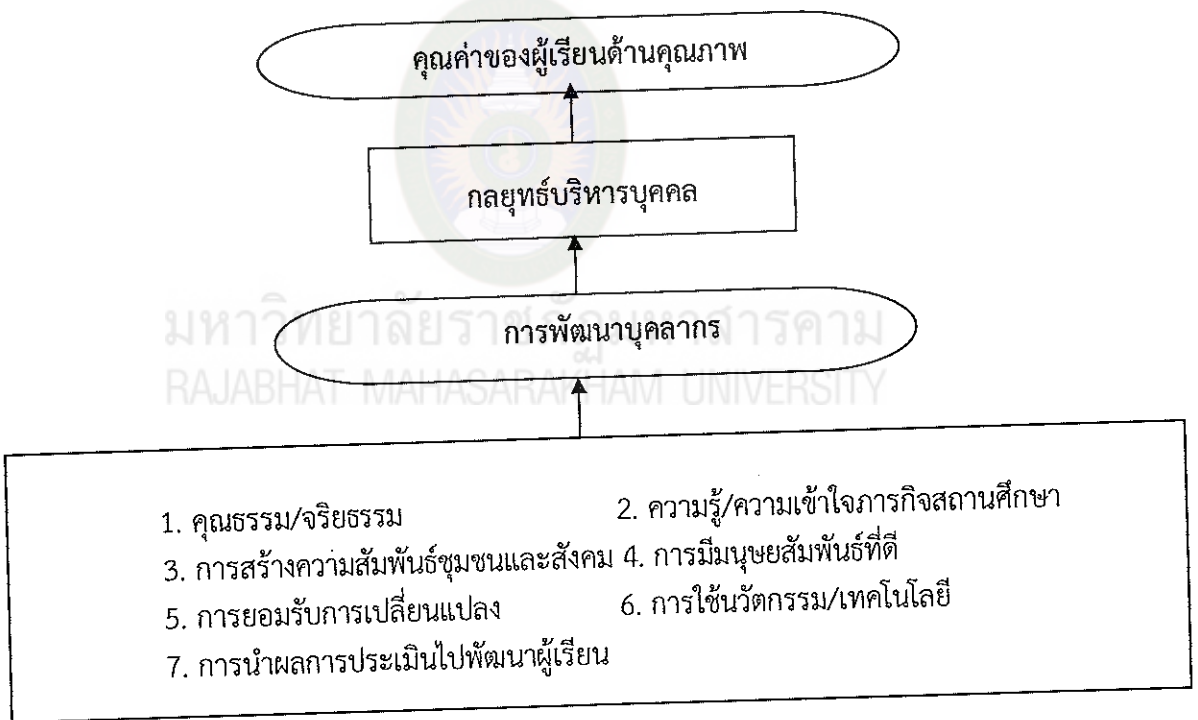
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2551 : 105) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารบุคคล ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างสถานศึกษา จำแนกตำแหน่ง จัดทำแผนบรรจุแต่งตั้งที่ชัดเจนและการมุ่งใจ กำหนดระบบการคัดเลือกที่น่าเชื่อถือ การฝึก อบรมพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อยกระดับขวัญและกำลังใจ รวมถึงการเตรียมบุคลากรเพื่อให้ดำรงตำแหน่งที่สูง มีแผนการประเมินประสิทธิภาพบุคลากร และสามารถที่จำแนกศักยภาพบุคลากรได้ มีแผนการเลื่อนตำแหน่งที่ยึดหลักคุณธรรม ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมจะต้องได้รับการพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้น กระทั่งถึงตำแหน่งสูงสุดที่เขาพึงได้รับการปรับปรุงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ของหัวหน้าและบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเอาใจใส่ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ และมีโครงการที่ดีเพื่อจะบำรุงขวัญกำลังใจและวินัยบุคลากร

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย การลาออก หรือให้ออกจากราชการ โดยจะต้องบริหารบุคคลเกิดการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

การบริหารงานบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญ คือ การมุ่งเน้นให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถและก้าวหน้า ในวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยสถานศึกษาจะต้องบริหารบุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการเรียนการสอน พัฒนาครูและบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จบรรลุถึงภารกิจของสถานศึกษา ควรที่จะนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการพัฒนาบุคลากร โดยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ

สู่สถานศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น รับผิดชอบตัดสินใจเรื่องงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับเด็ก โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถในสถานศึกษามีส่วนร่วมตัดสินใจเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และให้ชุมชนมีสิทธิในการตัดสินใจที่สำคัญ ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบเพื่อนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ ในการออกแบบงาน/โครงการ ปรับวิธีจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมาย จัดสรรงบประมาณ เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ครู ตระหนักในสถานภาพทางการเงินจำกัดการใช้จ่าย และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในโครงการต่าง ๆ เพิ่มขวัญ กำลังใจให้ครู บุคลากรและปลูกฝังการเป็นผู้นำในทุกระดับ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ การบริหารงานบุคคล จะวัดและประเมินได้ดังต่อไปนี้ คือ คุณธรรม/จริยธรรมของบุคลากร ความรู้/ความเข้าใจภารกิจสถานศึกษา การสร้างความสัมพันธ์ชุมชนและสังคม การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยี การนำผลประเมินไปพัฒนาผู้เรียนของครูและบุคลากร ดังแสดงในภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ปัจจัยการบริหารบุคคล
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก : 108)

9.4 งานบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ค : 110 -114) ให้ความหมายของการบริหารทั่วไปว่า “การบริหารทั่วไป” หมายถึง การบริหารงานที่รวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นด้านย่อย ๆ ไม่อาจจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักใด ๆ ได้นำมารวมด้วยกันเป็นภารกิจหน้าที่ด้านการบริหารทั่วไป ได้แบ่ง

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ของการบริหารทั่วไปออกเป็นงานธุรการและสารบรรณ งานทะเบียน และงานรายงานอาคารสถานที่ งานภารกิจนักเรียน และบริการต่าง ๆ งานด้านชุมชนสัมพันธ์ และงานธุรการ ซึ่ง รุ่ง แก้วแดง (2546 : 63) กล่าวถึง การบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนนิติบุคคลนั้น จะแตกต่างจากบริหารโรงเรียนในแบบเดิม เนื่องจากต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำนโยบายแผน และระบบข้อมูลสำหรับการดำเนินงาน โดยจะรวมงานด้านการประกันคุณภาพในไว้ด้วยงานบริหารทั่วไปแบบใหม่จึงต้องมีประสิทธิภาพ มีระบบข้อมูลที่ทันสมัยและควรจัดให้เป็นบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว

เห็นได้ว่า การบริหารทั่วไป มีขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบในการให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน อำนวยความสะดวกให้งานหลักของสถานศึกษาในทุกรูปแบบ เพื่อให้การบริหารทุกงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการวางแผนบริหารการศึกษา การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ ประสานงานเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน บริหารอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนนักเรียน การรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษา การส่งเสริมกิจกรรมนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยราชการ และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์สำคัญในการปฏิรูประบบและโครงสร้างการบริหารและการบริหาร การศึกษายุคใหม่ให้เกิดเอกภาพและมีคุณภาพในการบริหารการศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป นับว่าเป็นงานที่รวมเอาภารกิจหน้าที่เห็นว่าเป็นด้านย่อย ๆ และไม่จัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักใด ๆ แต่มีบทบาทหลักสำคัญในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ พัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่ได้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนในการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ช้อง เพื่อให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพและความสำเร็จ ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ การบริหาร

ทั่วไป ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2556 ค : 99-100) จัดแบ่งขอบข่ายการบริหารทั่วไป ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน

12. การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการงโทษนักเรียน

ซึ่งความพึงพอใจในงานบริหารทั่วไปของครูและบุคลากรนั้น สามารถที่จะวัดได้จาก มาตรฐานของสถานศึกษา คือ สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างระบบบริหารและพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบมีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์ มีการจัดข้อมูล สารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุมทันการใช้งาน มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนที่หลากหลาย เช่น จัดและพัฒนาระบบ ดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษและ ความถนัดด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ กีฬา และนันทนาการของผู้เรียน เป็นต้น จัดกิจกรรมสืบสาน และสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย ความเป็นประชาธิปไตย จัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของ ผู้เรียน มีการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี มีการจัดและ ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

สรุปได้ว่า คุณภาพและความพึงพอใจในงานการบริหารทั่วไปต้องพิจารณาถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบให้บริการ สนับสนุนส่งเสริม ประสานงานรณ อำนาจความสะดวกให้งานหลักทั้ง 4 ด้าน ทุกรูปแบบ ประกอบด้วย ด้านจัดโครงสร้างบริหารที่เป็นระบบ ได้แก่ การบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้เหมาะสมและทันสมัยมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ และมีการดำเนินการ ปรับปรุงคุณภาพภายในที่ต่อเนื่องด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียน ได้แก่ การจัดให้มีระบบการดูแล ช่วยเหลือนักเรียนจัดกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษของ นักเรียน ทั้งในด้านดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา นันทนาการ ศิลปะ เป็นต้น ด้านจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม/ สร้างสรรค์ ได้แก่ จัดกิจกรรมด้านวัฒนธรรมประเพณี ภูมิปัญญาไทยและประชาธิปไตยและด้านการ จัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสม สุขภาพอนามัยของผู้เรียน ความ ปลอดภัยการให้บริการเทคโนโลยี ข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ ให้บริการห้องเรียน ห้องสมุด ห้อง วิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ด้านแหล่งเรียนรู้และภูมิ ปัญญาในท้องถิ่นทั้งในและนอกสถานศึกษา

เพื่อให้การบริหารงานทั่วไปมีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จ ควรคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีเหมาะสม/ทันสมัย ข้อมูลสารสนเทศเป็นระบบจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาไทยประชาธิปไตยในโรงเรียน อาคารสถานที่ สะอาด ปลอดภัย จัดแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ห้องเรียน/ปฏิบัติการและห้องสมุด และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

1. แนวคิด และความหมายของการทำงานเป็นทีม

แนวคิดของทีมงาน ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การต่าง ๆ ได้ยอมรับกันว่าทีมงานเป็นแนวทางที่ดีที่สุด Pfeffer (1995 : 55-72) กล่าวถึงแนวคิดของทีมว่า ทีมงานถือว่าเป็นแนวทางที่ดีที่สุดที่จะได้พบกับความท้าทายใหม่ ๆ ด้วยการสร้างความมั่งคั่งคุณภาพให้สูงขึ้น การบริหารที่รวดเร็วมากขึ้น และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด โดยจัดให้มีการปรับตัวในทิศทางเดียวกัน ให้มีการประสานงานกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับทีมและทีมงาน ได้แก่ (Anderson. 1984 : 578) ; (Johnson. 1991 : 48) ; (Woodcock. 1989 : 8) ; (Larson & La Fasto. 1989 : 231) ; (Kezsbom. 1990 : 51) ; (Parker. 1990 : 16) ; (Johnson and Johnson. 1991 : 435) ; (Woodcock and Francis. 1994 A : 1) ; (Tappen. 1995 : 317) ; (อัจฉรา อาศิริพจน์มนตรี. 2541 : 30) ; (วรพัฒน์ วงศ์ปิติ. 2541 : 58) ; (รัชณี สิงห์บุญตา. 2541 : 31) ; (พนิดา รัตนไพโรจน์. 2542 : 28) ; (ศิณีย์ สังข์ศรี. 2544 : 212-213) ; (Robbins and Coulter. 2003 : 218) ; (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 150) ; (กนกอร สมปราชญ์. 2546 : 342) ; (สุนันทา เลหาพันธ์. 2549 : 62) ; (วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. 2549 : เว็บไซต์) และ (ปริญญา ต้นสกุล. 2550 : 24) สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนวปฏิบัติที่กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัว ช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหลายประการ มีการเสนอวิธีที่ทำให้หน่วยบริการภาครัฐลดต้นทุน ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีการยืดหยุ่น มีการประสานงานที่ดี ควบคู่กับการสร้างขวัญและกำลังใจ ยังผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น นักการศึกษาได้ให้ความสนใจศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีม กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการทำงานก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการศึกษาเรื่องทีมงานนั้น มีคำที่เกี่ยวข้องและมีความหมายที่คล้ายกัน คือ กลุ่ม (Group) หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ทำให้สมาชิกบางคนในกลุ่มมุ่งมันทำงานของตนเพียงอย่างเดียว แล้วค่อยนำผลงานมารวมกันเป็นผลงานกลุ่มหรือ

สมาชิกบางคนในกลุ่มจะต้องประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานของกลุ่มการรวมกลุ่มงานจะพิจารณาที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่จะไม่ตระหนักถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของสมาชิก (ณัฏฐพันธ์ เจริญนนท์. 2546 : 10-11) ทีมงาน หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลที่มีแนวคิด เป้าหมายพื้นฐานด้านความรู้ความสามารถบุคลิกลักษณะโดยรวม และความต้องการที่ใกล้เคียงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน บนพื้นฐานของความร่วมมือ เกื้อกูลช่วยซึ่งกันและกัน จากความหมายของทีมและทีมงานพบว่า มีความแตกต่างอยู่ที่บุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือของทีม จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า “กลุ่ม” เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมตัวกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกแต่ละคนแต่ละกลุ่ม เมื่อพิจารณาในมิติของการทำงานในองค์การ กลุ่มงาน (Group work) คือ กลุ่มที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานของตนได้ตามเป้าหมาย แต่กลุ่มงานอาจจะไม่มีความจำเป็นต้องทำงานที่ต้องใช้ความพยายามของสมาชิกเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ ดังนั้นสมาชิกของกลุ่มจึงทำงานโดยการรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มีการประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกันเหมือนกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการประสานความพยายามของแต่ละคนในการทำงานของกลุ่ม เพื่อให้ได้ผลงานในระดับที่มากกว่าการเอาผลงานของแต่ละคนมารวมกัน (ณัฏฐพันธ์ เจริญนนท์. 2546 : 10-11)

การทำงานเป็นทีมเป็นการประสานพลังงานของสมาชิกในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของทีมงานจะเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิก โดยทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการระดมความคิด ความสามารถ ประสบการณ์ และแรงงานในการแก้ไขปัญหา จึงสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกถึงการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) 2) การแสดงออกถึงการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose) 3) การแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ (Leadership) 4) การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม (Participation) และ 5) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility)

2. ความสำคัญ และประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เกิดจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกัน ถ้าเรานำมนุษย์เหล่านี้มารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย ถ้าได้มีการแบ่งงานกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมาย การศึกษาความรู้เกี่ยวกับทีม (Team) ในอดีตได้มีความสนใจมาตั้งแต่ยุคที่สองของการเกิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ถัดจากยุคดั้งเดิมที่มุ่งให้ความสำคัญเรื่องของการเรียนหรือความมีประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก หลังจากนั้นทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาจึงมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของคน (Sergiovanni. 1989. Sergiovanni. 2001 : Lunenburg and Ornstein. 2000 ; and Hoy and Miskel. 2001) เริ่มจาก Mayo (1933) ในช่วงปี 1924-1932 ได้มีผลงานวิจัยออกมาที่มีชื่อว่า Hawthorne studies ซึ่งพบว่าปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของการเพิ่มผลผลิตในการประกอบการคือ การสร้างความรู้สึกที่เป็นลักษณะเฉพาะของ

กลุ่มพนักงาน การได้รับการสนับสนุนและความรักความสามัคคีกัน นอกจากนั้นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำ ล้วนส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน ของพนักงาน นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมและการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

Lewin (1930 : 108-110) ได้ศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม และลักษณะของพลวัตของกลุ่มคนในองค์กร (Group dynamics) ซึ่งผลงานที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (Force dynamics) ซึ่งทำให้สามารถทำความเข้าใจกลุ่มคนในองค์กร การศึกษาพฤติกรรม รวมถึงการคิดหาวิธีการเพิ่มพลังที่มีประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มคน หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของคน ซึ่งต่อมา McGregor (1960 : 49) ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพในหนังสือชื่อ The human side of enterprise ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y Likert (1961 : 67-69) ได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพว่า ได้มีแนวทางการปฏิบัติงานอย่างไรและทำไมถึงประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลการทำงานต่ำสุดคือผู้ที่มีแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นงานเป็นหลัก (Job centered) ส่วนผู้จัดการที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด จะเน้นการบริหารงานแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (Employee centered) และการมีส่วนร่วม (Participative system) คือพนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน บางครั้งเรียกว่าการบริหารทีมงาน (Teamwork system) ในขณะที่เดียวกันยังได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการ ซึ่งมีจุดเน้นคล้าย ๆ กับแนวคิดของ McGregor ซึ่งเน้นรูปแบบและการมีปฏิสัมพันธ์ภายในทีมเป็นหลัก Christ Argyris (1964 : 257) นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่งที่ให้ความสนใจการพัฒนาคนในองค์กร และเชื่อว่าการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมและปทัสถานในเชิงบวกของทีมงานที่มีต่อองค์กรจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้เขายังชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของสมาชิกของทีมมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งลักษณะส่วนใหญ่เน้นรูปแบบภายใน ได้แก่ ความจริงใจ การทดลองวิธีการใหม่ ๆ และความเป็นเอกัตบุคคล Blake and Mouton (1969 : 134) เป็นผู้เสนอแนวคิดในการเชื่อมโยงการบริหารหรือการจัดการเข้ากับความสำเร็จของทีมงานภายในกรอบแนวคิดการบริหารของ Grid (Managerial Grid) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องให้ความสำคัญทั้งปัจจัยทางด้านงาน และปัจจัยทางด้านคน เพราะเป็นปัจจัยที่ต้องเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ควรให้ความสำคัญหนักไปทางด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป Richard Walton ; อ้างอิงมาจาก สุนันทา เลหาพันธ์. 2549 : 98) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างทีมงาน โดยศึกษาเรื่องของความขัดแย้งที่เกิด ขึ้นระหว่างสมาชิกของทีมงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความขัดแย้งในด้านเนื้อหาสาระ (Substantive conflict) และความขัดแย้งทางอารมณ์ (Emotional conflict) ซึ่งทำให้เข้าใจถึงสาเหตุของความขัดแย้งในทีมได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แนวทางการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของทีมเดมมิ่ง (Deming) ได้เสนอแนวคิดการควบคุมคุณภาพโดยสถิติ ผลงานที่ได้รับการยอมรับ คือ วงจร Deming (Deming cycle) ซึ่งใช้เป็นรูปแบบควบคุมงานที่ได้ผลดีที่สุด ผลงานอีกชิ้นหนึ่งที่มีผู้สนใจมาก คือ หลักการบริหาร 14 ประการ ซึ่งเป็นการทำงานที่เน้นคุณภาพ เน้นการทำงานเป็นทีม และการบริหารโดยการมีส่วนร่วม และจากการศึกษาของ Nahavandi and Aranda (1994 : 87) พบว่า การใช้ทีมงานทำงานขององค์กรในอเมริกาและประเทศอื่น ๆ ทำให้องค์กร

ต่าง ๆ มองเห็นความสำคัญของทีมงาน ทีมงานทำให้มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการเพื่อร่วมกัน ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันได้มีกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่อยู่ในมิติของการพัฒนาทีมงาน เช่น QC, T.Q.C./T.Q.M. (Total quality management) T.P.M. (Total productive maintenance) ISO 9000/14000 และ Q.S. 9000 ซึ่งทั้งหมดล้วนมีพื้นฐานมาจากการทำกิจกรรมกลุ่มและยังมี แนวโน้ม การปรับวัฒนธรรมการทำงาน โดยเน้นการบริหารตนเอง (Self directed or Self managing) เพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสูตรสำเร็จของการ ปรับปรุงผลผลิตและการบริการ โดยเน้นการสร้างหรือการพัฒนาทีมงานให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ เกิดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 277) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางการปฏิบัติ ที่ได้รับความสนใจนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน เนื่องจากงานส่วนใหญ่ ในองค์กรไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีความสัมพันธ์ ที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในทีม พนิดา รัตนไพโรจน์ (2542 : 27) กล่าวว่า ความร่วมมือของทุกคนที่อยู่ใน ทีมงานเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จที่เกิดขึ้น วรพัฒน์ วงศ์ปิติ (2541 : 58) และประสิทธิ์ ทองอ่อน และคณะ (2542 : 212-213) กล่าวว่า การทำงานในองค์กรหรือสถาบันต้องทำงานเป็นทีม ร่วมกันหลาย ๆ ฝ่ายประสานสัมพันธ์กัน สมาชิกมีความเข้าใจกัน ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยทุกฝ่ายจะ ต้องร่วมกำหนดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจน มีข้อมูลสนับสนุน ร่วมกันมองปัญหา วิเคราะห์ กำหนด ยุทธศาสตร์ ลงมือถือปฏิบัติตรวจสอบและประเมินผลร่วมกัน และกนกอร สมปราษฎ์ (2546 : 346) กล่าวว่าทีมงานที่มีการนำที่ดีจะสามารถเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงคุณภาพการทำงาน มีเจตคติในเชิง บวก ประหยัดต้นทุน

นอกจากนี้นักวิชาการยังชี้ให้เห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็น ทีมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เพราะทุกคนได้มีส่วนร่วมในทุกรูปแบบ จึงทำให้รู้สึกว่าการที่คิดที่ ทำเป็นของตนเอง ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งก็มีส่วนร่วมรับผิดชอบสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับ สมาชิก สร้างความมั่นคง ในอาชีพ สร้างความสัมพันธ์ในงาน เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน งานดีมีคุณภาพ เพิ่มผลผลิตของงานลดความขัดแย้งขององค์กร รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง บอก ถึงความรับผิดชอบ สร้างมิตรสัมพันธ์ ความคิดสร้างสรรค์ร่วมกัน มีความยืดหยุ่นได้ ผู้บริหารทำงาน ได้มากกว่า และสมาชิกได้ประโยชน์ควบคู่กัน ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ และคณะ (2546 : 43-45) ; ยงยุทธ เกษสาคร (2549 : 209-210) ; และ Robbins and Coulter (2003 : 178)

สรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการวิจัย และข้อค้นพบที่เกี่ยวกับทีมหรือทีมงานของ นักทฤษฎีทางการบริหารหลายทางดังที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่านักทฤษฎีเหล่านั้นได้ให้ความสนใจ เกี่ยวกับ “คน” มาตั้งแต่ช่วงคริสต์ศักราช 1920-1930 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาที่ถือกำเนิดของกลุ่ม ทฤษฎีการบริหารที่เน้นและให้ความสำคัญกับ “คน” นับเป็นระยะเวลาเกือบหนึ่งร้อยปี นับจากจุด เริ่มต้นของการศึกษา Hawthorne ของ Mayo ใน คริสต์ศักราช 1930 และการศึกษาของพลวัตกลุ่ม ของ Lewin ในระยะต่อมานักพฤติกรรมศาสตร์ที่มีผลงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน ได้แก่ McGregor, Likert, Argyris, Blake and Mouton และ Walton ซึ่งนักทฤษฎีเหล่านี้มีแนวคิดที่

คล้ายกันในเรื่องการให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นการมุ่งเน้นรูปแบบการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และการสร้างปทัสถานในเชิงบวกของทีมงาน นอกจากนี้ยังมีแนวคิดการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม มุ่งให้ความสำคัญต่อปัจจัยทั้งด้านงานและด้านคน ในฐานะที่เป็นปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน การขจัดความขัดแย้งภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน จนถึงปัจจุบันกระแสของการทำงานเป็นทีมยิ่งได้รับความสนใจมากขึ้น และมีวิวัฒนาการอย่างไม่หยุดยั้ง แนวคิดเรื่องทีมงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องรู้จักใช้ความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของตนที่มีอยู่ นำพาองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำทีมงาน ในการทำงานร่วมกับสมาชิกในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ผู้นำทีมงานจึงต้องมีความเป็นผู้นำ โดยการกระจายความรับผิดชอบให้กับเพื่อนร่วมงาน กระตุ้นสมาชิกในทีมงานให้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม นั้น จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ในองค์กรเป็นเบื้องต้นโดยนำทฤษฎีที่สำคัญ ๆ มาประกอบการอธิบายและประยุกต์เข้ากับการทำงานเป็นทีม ดังนี้

บุตรี จารุโรจน์ (2549 : 198-209) ได้รวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม อธิบายตามลำดับได้ ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of need theory) ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการอยู่ 5 ประการ ดังนี้ คือ

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น

1.2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security and safety needs) ภายหลังจากที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งจำเป็นต่าง ๆ แล้วคนนั้นก็ถึงความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้

1.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม (Social or belonging needs) ได้แก่ ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กร ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem needs) เช่น ความต้องการเคารพในตนเอง และความอยากมีเกียรติในสังคม

1.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เช่น ความต้องการที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความต้องการส่วนสุดท้ายนี้จะเน้นที่การพัฒนาส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg : Two-factor theory) ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจในการดำเนินการของทีมนั้นมี 2 ประเภท คือ

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานที่ทำ

2.2 ปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (Hygiene/Maintenance factors) คือปัจจัยที่แตกต่างจากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิงเพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานที่ทำ เช่น ถ้าสมาชิกทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับการใช้สอยในชีวิตประจำวันก็จะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่แต่ไม่จำเป็นที่ว่ามีสมาชิกบางคนได้รับเงินเดือนสูงแล้วจะพอใจในการทำงานที่ทำ

ถ้าการทำงานในทีมมีสถานะเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเป็นไปอย่างเหมาะสม เช่น ผู้นำทีมรับรู้การดำเนินงานสำเร็จยอมรับในตัวสมาชิกทีม และทุกคนในทีมมีความรับผิดชอบก็แสดงให้เห็นว่าสมาชิกได้รับการจูงใจในระดับสูง ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำทีมไม่สนใจต่อปัจจัยจูงใจเหล่านี้ก็แสดงให้เห็นว่าระดับการจูงใจในทีมต่ำ ถึงแม้ปัจจัยอนามัยได้รับการดำเนินการอย่างเหมาะสมในทีมก็ตาม

ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยได้อย่างเหมาะสมสมาชิกทีมก็จะเกิดความพอใจและสามารถใช้ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งจูงใจเขาได้ แต่ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยอย่างไม่เหมาะสมก็จะทำให้สมาชิกเกิดความไม่พอใจ และจะมีผลในทางลบกับทีมได้

3. ทฤษฎีจูงใจสู่ความสำเร็จของ McClelland (McClelland : Achievement motivation theory) การจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการที่สำคัญที่สุดแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จ (Achievement) การมีส่วนร่วม (Affiliation) และอำนาจ (Power) หรืออาจกล่าวได้ง่ายที่สุดก็คือ

3.1 ความต้องการสู่ความสำเร็จ (Achievement needs) ในการดำเนินการ เช่น สมาชิกทีมถูกจูงใจให้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพก็เท่ากับว่าเขาต้องการความสำเร็จในงาน คนงานที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

3.1.1 มีความรับผิดชอบ

3.1.2 มักตั้งเป้าหมายที่ยาก ๆ สำหรับตนเอง

3.1.3 ต้องการปฏิภิกิริยาโต้ตอบหรือผลสำเร็จที่เจาะจง หรือโดยทันที

3.1.4 มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน

3.2 ความต้องการมีส่วนร่วม (Affiliation needs) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยอมรับมิตรภาพ สมาชิกทีมมีความต้องการประเพณีซึ่งจะมีผลการดำเนินงานที่ดีที่สุดของทีม ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ในสังคมและมิตรภาพขึ้นในทีม

3.3 ความต้องการอำนาจ (Power needs) คือ ความต้องการที่จะทำการควบคุมและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ถ้าบุคคลใดมีความต้องการอำนาจสูงก็จะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นผู้นำทีมซึ่งมีผลการดำเนินการดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ในทีม

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (McGregor's theory X and theory

Y)

ทฤษฎี X เชื่อว่า คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน ไม่มีความทะเยอทะยานมีความรับผิดชอบน้อย มีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์กรการจูงใจเป็นการจูงใจทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น คนส่วนใหญ่ชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎี Y คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน ตั้งใจทำงานสามารถควบคุมตนเองเพื่อให้เป้าหมายขององค์กรประสบผลสำเร็จ สามารถใช้ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์กร การจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต สามารถสั่งการได้ด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างต่อเนื่องถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

5. ทฤษฎีความคาดหวัง คือ ทฤษฎีที่ให้ข้อคิดว่าการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความคาดหวังส่วนบุคคล และการจูงใจในแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับสองสิ่งคือ สมาชิกมีความต้องการมากน้อยแค่ไหน และคิดว่าจะสามารถทำสิ่งนั้นได้อย่างไร

สภาวะการของค่านิยมและผลที่แต่ละคนได้รับจะต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของเขาได้ เช่น ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับนับถือ มีความยึดมั่นในความคิดของตนเอง รวมถึงการได้รับความก้าวหน้าและรายได้เพิ่มขึ้นด้วย

ทฤษฎีความคาดหวังทำให้ทราบว่าผู้นำทีมควรทำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทีมโดย

1. พิจารณาถึงความสำเร็จที่สมาชิกแต่ละคนต้องการ
2. ตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการที่จำเป็นที่จะทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่

กำหนดไว้

3. ทำให้เกิดความแน่ใจว่าระดับการดำเนินการที่กำหนดขึ้นทำให้ทีมบรรลุ

เป้าหมายได้

4. ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผลจากการดำเนินการกับวิธีการดำเนินการ

ที่กำหนดขึ้น

5. ตรวจสอบสถานการณ์สำหรับความคาดหวังที่หลากหลาย

6. ทำให้แน่ใจว่ามีการให้รางวัลอย่างพอเพียง

7. ทำให้แน่ใจว่าระบบให้ความยุติธรรมกับสมาชิกทุกคน

6. ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity theory) สมาชิกทีมมักจะพิจารณาถึงระบบการให้รางวัลว่าได้รับความยุติธรรมหรือไม่ ทฤษฎีความยุติธรรมนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าสมาชิกทีมโดยทั่วไปต้องการได้รับการปฏิบัติจากทีมงานอย่างยุติธรรมและมักจะเปรียบเทียบผลงานและรางวัลที่ได้รับสมาชิกทีมคนอื่น ๆ เสมอ

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่ซึ่งได้รับข้อมูลจากองค์กร โดยทั่วไปและนำมาปรับใช้กับการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ถ้าสมาชิกทีมรู้ว่าพวกเขาได้รับรางวัลซึ่งไม่เหมาะสมจากทีมพวกเขาจะไม่พอใจและก็จะทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถและก็จะพยายามออกจากทีม

2. ถ้าสมาชิกทีมมีความเชื่อว่าพวกเขาได้รับรางวัลไม่เหมาะสมกับงานที่พวกเขาได้ทำพวกเขาก็จะรักษาระดับการทำงานของพวกเขาคือไม่มีความพยายามที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีระดับ สูงขึ้น

3. ถ้าสมาชิกทีมรู้ว่ารางวัลที่พวกเขาได้รับมากกว่าที่เขาคาดคิดบนพื้นฐานของความยุติธรรม พวกเขาก็จะทำงานหนักขึ้น

เป็นที่แน่นอนว่าทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจ สมาชิกทีมอาจจะประเมินผลงานของเขาสูงเกินไป หรือเขาอาจประเมินรางวัลที่สมาชิกคนอื่นได้รับผิดพลาด ไม่ว่าทฤษฎีนี้จะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ก็ตามก็ยังพบว่าทฤษฎีนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทีมที่จะระมัดระวังถึงความเข้าใจของสมาชิกทีมที่จะว่าผู้นำทีมไม่ยุติธรรม เพราะว่าพวกเขามักมีพฤติกรรมที่อยากได้รางวัลเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา

7. ทฤษฎีเสริม (Reinforcement theory) ทฤษฎีนี้ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับพฤติกรรม การให้ความสนับสนุนต่อเงื่อนไขต่าง ๆ และอาจกล่าวได้ว่าสิ่งแวดล้อม เป็นต้นเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ต่อเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านั้น ทฤษฎีนี้ทำให้ความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกลดลงนำเข้าสู่พฤติกรรม แบบต่าง ๆ โดยเน้นหนักที่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาเริ่มดำเนินการบางสิ่งบางอย่าง ทฤษฎีนี้ถ้าหากทำให้เกิดขึ้นในทีมจะทำให้สมาชิกทีมได้พัฒนาตัวเอง และนำพาให้เกิดความร่วมมือขึ้นในทีมด้วย

8. ทฤษฎีเป้าหมาย (Goal-setting theory) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่าพฤติกรรมต่าง ๆ สามารถทำความเข้าใจได้ในรูปแบบของการตั้งเป้าหมาย โดยมีประเด็น 3 เรื่อง คือ คุณลักษณะเฉพาะของเป้าหมาย (Goal specificity) อุปสรรคของเป้าหมาย (Goal difficulty) และการยอมรับในเป้าหมาย (Goal acceptance) องค์ประกอบทั้งสามนี้มีอิทธิพลต่อการดำเนินการการแข่งขัน การมีส่วนร่วม และสิ่งย้อนกลับ สมาชิกจะปรับปรุงการดำเนินงานถ้าหากมีคุณลักษณะเฉพาะของเป้าหมายมากกว่าวัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ทำ

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ทราบถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เริ่มตั้งแต่ความต้องการด้านปัจจัยสี่ไปจนกระทั่งถึงการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่พบว่ายังมีการช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยกันอยู่เสมอ การทำงานเป็นทีมจึงได้นำเอาทฤษฎีในหลาย ๆ ด้านมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น และสร้างความสัมพันธ์อันดีงามให้เกิดขึ้นแก่ทีมงาน

4. การสร้างทีมงาน

แนวคิด ความหมาย และความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานเป็นรูปแบบการพัฒนาบุคคลในการทำงานเริ่มจากการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ทีมงานจะแตกต่างจากกลุ่มตรงที่สมาชิกของกลุ่มทำงานโดยการรวมงานของแต่ละคน แต่ไม่มีการประสานพลังความสามารถและความพยายามร่วมกัน ทั้งนี้ทีม งานจะมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ คุณภาพการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม และการยอมรับในผลงานปัจจัยสำคัญของการสร้างทีมงาน คือ การเตรียมทีมงานโดยต้องเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลการกำหนดตัวผู้นำทีม ขนาดของทีมก่อนการดำเนินการตั้งทีม และในระยะเวลาการดำเนินการของทีมปัจจัยที่ควรคำนึงคือบทบาทของสมาชิกในทีม อำนาจของผู้นำ ลักษณะของการทำงานของทีมและเมื่อมีการประเมินผลเป็นผู้ประเมินจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีความรู้ความสามารถ และมีจริยธรรมองค์การแต่ละองค์การ จะประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ไม่ได้ขึ้นกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งตามลำพัง แต่เกิดจากสมาชิกทุกคนในองค์การ หากสมาชิกมีความเข้าใจกันและสามารถประสานความสามารถของกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมเป็นทีมงานที่มี

ประสิทธิภาพได้งานก็จะสำเร็จตามภารกิจที่รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพเช่นกันนักวิชาการได้ให้ความหมายของทีมงานไว้หลากหลาย พอสรุปเป็นสาระสำคัญ ดังนี้

Varney (1977 : 152) ได้ให้ความหมายของทีมงานไว้ว่า หมายถึง การพัฒนารูปแบบการทำงานเพื่อให้กลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล กลุ่มและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ Johnson and Johnson (1991 : 435) กล่าวถึงทีมงานว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับ Parker (1990 : 16) ที่เน้นความสัมพันธ์และการพึ่งพาของสมาชิกในทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย Shermerhorn, Hunt and Osborn (1994 : 328) ได้ให้ความหมายของการสร้างทีมงานไว้ว่าเป็นรูปแบบที่ได้วางแผนกิจกรรมล่วงหน้าเพื่อการรวบรวมข้อมูลในการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การพัฒนาทีมงาน ดังนั้นจุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่การให้กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน Woodcock and Francis (1994 A : 1) ได้นิยามการสร้างทีมงานว่าเป็นการให้กลุ่มบุคคลได้มีเป้าหมายร่วมกัน โดยมีปฏิสัมพันธ์เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน อรุณ รักธรรม (2541 : 30) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการสร้างทีมงาน คือ การสร้างทีมงานที่สามารถทำงานได้อย่างประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง รูปแบบการพัฒนา กลุ่มบุคคลในการทำงาน เริ่มจากการมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา มีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเริ่มจากความเข้าใจถึงความแตกต่างของกลุ่มและทีมงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน

William James (1987 ; อ้างอิงมาจาก ญัฎฐพันธ์ ขจรนันท์ และคณะ. 2546 : 142) เป็นนักจิตวิทยาที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่าถ้าขาดแรงจูงใจคนจะทำงานใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการทำงานเพียงร้อยละ 20-30 แต่ถ้าหากได้รับแรงจูงใจที่เหมาะสมจะใช้ความสามารถเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80-90 ของความสามารถทั้งหมดที่เขา มีอยู่ ดังนั้นในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีหลักในการพัฒนา โดยอาศัยหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของ Hierarchy need of Maslow มีความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุด และความต้องการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมาอีกความต้องการของบุคคลมี 5 ระดับ คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security needs) ความต้องการอยากมีส่วนร่วมในสังคม (Social belonging needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) ความต้องการความเข้าใจ (Self-actualization needs)

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Two-factor theory of Herzberg and other (1959 : 114) เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยในเชิงธำรงรักษา (Hygiene factor)

หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอก (Extrinsic condition) ได้แก่ เงินเดือน ระเบียบปฏิบัติ ความมั่นคง การควบคุมงาน เงื่อนไขในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และสถานภาพ และ ปัจจัยในเชิงจิตใจ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายใน (Intrinsic condition) ได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า การยอมรับ เนื้อหางาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

3. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ Achievement theory of McClelland (1962 : 162) เกิดจากการวิจัยในเรื่องความต้องการความสำเร็จ พบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จะมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่นดังนี้ มีความรับผิดชอบสูง วางเป้าหมายในระดับกลาง สะท้อนผลย้อนกลับทันทีและต้องการทำงานร่วมกับคนที่มีความสามารถ

4. ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (1969 : 98) หรือทฤษฎี ERG (Existence, relatedness and growth theory เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นจากผลการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการของ Maslow ผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า ทฤษฎีไม่สอดคล้องกันในทางปฏิบัติเขาจึงปรับเปลี่ยนลำดับความต้องการจาก 5 ชั้นเหลือเพียง 3 ชั้น คือ ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) ความต้องการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relatedness needs) และความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs)

5. ทฤษฎีความคาดหวังของ Expectancy theory of Vroom (1964 : 49) มีความเชื่อว่าความเข้มข้นของแนวโน้มที่จะกระทำในทางใดทางหนึ่งขึ้นอยู่กับความเข้มข้นของความคาดหวัง (Expectancy) ต่อผลการกระทำที่เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้เน้นความสัมพันธ์ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลงาน (Effort performance relationship) ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับรางวัล (Performance reward relationship) และความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล (Reward personal goals performance relationship)

6. ทฤษฎีกำหนดเป้าหมายของ Goal setting theory of Edwin Locke (1968 : 96) ซึ่งแนวคิดพื้นฐานว่า เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจของบุคคล เนื่องจากเป้าหมายจะเป็นตัวที่ใช้เปรียบเทียบสมรรถภาพของบุคคล กับสมรรถภาพที่ต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และเมื่อสามารถทำงานจนสำเร็จแล้ว จึงมีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีความสำเร็จ (Greenberg and Baron. 1997 : 192)

7. ทฤษฎีความเสมอภาคของ Equity theory of J. Stacy Adams, quoted in Robbins (2003 : 281) มีแนวคิดว่าคุณคนจะเปรียบเทียบสิ่งที่เขาได้ทุ่มเทไปให้กับงานที่เขาทำ เช่น ความรู้ความสามารถ กำลังกาย กำลังใจ และเวลาทั้งหมด และผลลัพธ์ที่ได้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับคนอื่น จากนั้นจึงหาทางขจัดความไม่เสมอภาคที่ค้นพบดังกล่าวออกไป ลักษณะที่ใช้ในการเปรียบเทียบมี 4 ลักษณะ คือ การเปรียบเทียบประสบการณ์ของสมาชิกคนหนึ่งภายในทีมงานที่เคยทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในปัจจุบันการเปรียบเทียบประสบการณ์ของสมาชิกคนหนึ่งภายนอกทีมงานที่เคยทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในปัจจุบันการใช้สมาชิกทีมคนหนึ่งหรือทีมงานทั้งหมดเป็นตัวเปรียบเทียบ และการใช้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่นอกเหนือเป็นตัวเปรียบเทียบในการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผล ลัพท์ (Outcomes) กับปัจจัยนำเข้า (Inputs) หากสมาชิกทีมพบว่าอัตราส่วนของเขากับอัตราส่วนของคนอื่นเท่ากันก็จะเกิดความรู้เสมอภาคกัน แต่ถ้าหากไม่เท่ากันก็จะเกิดความ

ไม่เสมอภาคกัน สมาชิกก็จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา เช่น อาจจะมีเพิ่มหรือลดพฤติกรรมหรือปัจจัยต่าง ๆ ให้เกิดความเหมาะสม หรืออาจจะเปลี่ยนกลุ่มเปรียบเทียบกับตนเอง

8. ทฤษฎีการเสริมแรง Reinforcement theory ; อ้างอิงมาจาก พิบูล ที่ปะปาล. 2550) เป็นทฤษฎีที่ใช้ควบคู่กับทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) โดยแทนที่จะใช้การกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเสริมแรง แต่ทฤษฎีนี้ใช้พฤติกรรมของบุคคลในอดีตเป็นเงื่อนไขให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรม ในอนาคต กล่าวคือ ทฤษฎีเสริมแรงไม่ให้ความสำคัญกับสภาวะภายในของบุคคล (Inner state) แต่จะให้ความสำคัญกับสิ่งเกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อได้กระทำบางสิ่งบางอย่างลงไปเท่านั้น คือถ้าผลการกระทำครั้งแรก ได้รับความพึงพอใจก็จะเกิดการเสริมแรงในทางบวก (Positive reinforcement) และมีแนวโน้มว่าจะกระทำพฤติกรรมนั้นอีก แต่ถ้าหากผลการกระทำครั้งแรกไม่ได้รับความพึงพอใจก็จะเกิดเป็นตัวเสริมทางลบ (Negative reinforcement) และมีแนวโน้มว่าจะไม่กระทำพฤติกรรมนั้นอีก

ทฤษฎีที่กล่าวมาถือว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทีมงาน โดยแต่ละทฤษฎียกเอาประเด็นสำคัญมาเป็นปัจจัยหลักของการพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปตามลักษณะสำคัญได้เป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มที่เน้นความต้องการเป็นหลัก ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการของ Need Hierarchy of Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Two-factor theory of Herzberg and other (1959 : 213) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer (1969 : 85) และทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ Achievement theory of McClelland (1962 : 109) ทฤษฎีดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานในลักษณะของการทำนายความพึงพอใจและความต้องการของสมาชิก และทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจูงใจและความพึงพอใจของสมาชิก และนอกจากนั้นยังคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการความสำเร็จ (Achievement) กับผลผลิตที่เกิดจากการทำงาน (Productivity) 2) กลุ่มที่เน้นเป้าหมายเป็นหลัก คือ ทฤษฎีกำหนดเป้าหมายของ Goal setting theory of Edwin Locke (1968 : 119) ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมในลักษณะของการจูงใจให้สมาชิกเพิ่มขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ไม่ได้กล่าวถึงความพึงพอใจของสมาชิกทีม 3) กลุ่มที่เน้นความเสมอภาค ได้แก่ ทฤษฎีความเสมอภาคของ Equity theory of J. Stacy Adams ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมในลักษณะของการกระตุ้นให้สมาชิกทีมรู้จักการเปรียบเทียบความสำเร็จของตนเองกับผู้อื่นและเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) กลุ่มที่เน้นการเสริมแรง ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) ทฤษฎีนี้จะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมโดยผู้นำทีมจะเข้าใจความต้องการของสมาชิกทีม ผู้นำทีมจะต้องเรียนรู้พฤติกรรมของสมาชิกและจัดตัวเสริมแรงให้เกิดความเหมาะสม และ 5) กลุ่มที่เน้นความคาดหวัง ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ Expectancy theory of Vroom (1964 : 124) ที่ผู้นำทีมจะต้องคำนึงถึงความคาดหวังสำคัญ 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับรางวัล และความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับเป้าหมายส่วนบุคคล

ปัจจัยและองค์ประกอบสำคัญในการสร้างทีมงาน

ในการสร้างทีมเพื่อให้เป็นทีมจะมีคุณภาพและมีศักยภาพในอันที่จะดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์การให้บรรลุผลตามที่ได้วางเอาไว้ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยและ

องค์ประกอบในการสนับสนุนที่เอื้อต่อกัน นักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

Katzenbach and Smith (1993 : 91-92) ได้ศึกษาและนำเสนอรูปแบบโครงสร้างปฏิบัติงานของทีมงาน (The team performance curve model) เพื่ออธิบายให้เห็นวิวัฒนาการขั้นตอนของการเกิดทีมงาน ซึ่งเขาชี้ให้เห็นว่า การทำงานของกลุ่มคนขนาดเล็ก ๆ จะได้ผลดีไม่น้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแนวทางวิธีการทำงานและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น โดยการทำงานแบบกลุ่มผลงานที่เกิดขึ้นจะได้จากความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนเท่านั้น แต่ยังขาดความตระหนักที่จะสร้างความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งแตกต่างจากการทำงานเป็นทีมที่สมาชิกในทีมจะมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างความสำเร็จร่วมกันแม้จะเป็นการเสี่ยงก็ตาม ทั้งนี้สมาชิกในทีมมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย แนวปฏิบัติและความรับผิดชอบร่วมกัน

Woodcock and Francis (1981 : 85) ได้กล่าวถึงทักษะในการสร้างทีมงานประกอบด้วย องค์ความรู้ต่าง ๆ ดังนี้ ทฤษฎีการสร้างทีมงาน การเจริญเติบโตของทีมงาน การอธิบายความ ประสพการณ์ การบ่อนข้อมูลย้อนกลับ การยอมรับสภาพของบุคคล การให้ความช่วยเหลือและการเปิดเผย

Shermerborn, Hunt, and Osborn (1994 : 328) ได้กล่าวว่า การสร้างทีมงานประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ การตระหนักในการรวมกลุ่ม การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา ปฏิบัติงานตามแผน มีระบบติดตามและประเมินผล สะท้อนผลและปรับปรุงผลงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546 : 47) ได้สรุปปัจจัยและองค์ประกอบสำคัญในการสร้างทีมงาน และการทำงานเป็นทีมที่จะมีประสิทธิภาพว่า จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสร้างทีมงาน ทั้งสิ่งที่มีผลโดยตรงและโดยอ้อม ปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมงานประกอบด้วยบุคคลในทีม อำนาจของผู้นำทีมและลักษณะการทำงานของทีม องค์ประกอบทั้งสามนี้ผู้บริหารหรือผู้ที่สร้างทีมจะต้องให้ความสำคัญในแต่ละระยะของการดำเนินการของทีมคือระยะการเตรียมทีมงาน ระยะการดำเนินการและระยะประเมินผลความก้าวหน้าและความเข้าใจ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 91-93) ได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. บริบท (Context) ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของทีม เช่น ทรัพยากรเพียงพอ (Adequate resources) ภาวะผู้นำและโครงสร้าง (Leadership and Structure) บรรยากาศของความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Climate of trust) การประเมินผลงานและระบบรางวัล (Performance evaluation and Reward)
2. องค์ประกอบและคุณสมบัติ (Composition) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ ความถนัด ความสนใจของสมาชิกของทีม การจัดสรรบทบาทของสมาชิก ความหลากหลาย ขนาดของทีม ความยืดหยุ่นและความชอบของสมาชิก เป็นต้น
3. การออกแบบงาน (Work design) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องปฏิบัติงานร่วมบนพื้นฐานของความเข้าใจกัน มีความสมดุลระหว่างกัน การออกแบบการทำงานจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมงาน ดังนั้นการออกแบบงานจึงควรเน้นเรื่องของเสรีภาพและความมีอิสระในการทำงาน (Freedom and Autonomy)

4. รูปแบบ (Process) รูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิผลของทีม ได้แก่ ความรู้สึกผูกพันของสมาชิกที่มีต่อวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมายที่จำเพาะเจาะจง ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม ระดับความขัดแย้งที่สามารถจัดการได้ ความสูญเสียทางสังคมที่น้อยที่สุด

ขั้นตอนและรูปแบบสร้างทีม

ทีมงานจะต้องมีพัฒนาการผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรชีวิตของทีม ซึ่งแต่ละทีมงานจะใช้ระยะเวลาแตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน บางทีมสามารถรวมตัวและปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วขณะที่ทีมอื่น ๆ อาจจะต้องใช้เวลาปรับตัวและเรียนรู้งานนาน ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจธรรมชาติของทีมงาน เพื่อที่จะบริหารทีมงานให้มีพัฒนาการ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกให้เข้มแข็งขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของผลงานของทีม เครื่องมือที่จะช่วยให้ทีมงานสามารถพัฒนาและผ่านปัญหาต่าง ๆ ไปได้ คือ “การสร้างทีม” (Team building) ซึ่งหมายถึง รูปแบบการทำการกิจกรรมร่วมกัน เริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปปรับ เปลี่ยนและปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ รูปแบบการสร้างทีมงาน (Team building process) ที่สำคัญ ๆ มี 5 ขั้นตอน โดยเป็นการประยุกต์ใช้ขั้นตอนการสร้างทีมงานของ Dyer (1995 : 46-49) และ Shermerborn, Hunt and Osborn (1994 : 328) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem awareness) เป็นขั้นตอนแรกในรูปแบบสร้างทีมงาน ซึ่งจะใช้ได้กับทีมงานทั้งที่แต่งตั้งขึ้นใหม่และทีมงานที่ดำเนินงานมานานแล้ว โดยหัวหน้าทีมงานหรือสมาชิกจะตระหนักถึงปัญหาและต้องการที่จะแก้ไขปัญหาให้หมดไป โดยพยายามหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ จึงรวบรวมสมาชิกในทีมร่วมกันศึกษาและกำหนดปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนนี้อาจใช้แบบฟอร์ม ในการค้นหาปัญหาในการพัฒนาทีมงานได้ (สุนันทา เลาพันธ์. 2544 : 106)

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data gathering and Analysis) ขั้นตอน นี้ Dyer (1995 : 46-49) ได้แยกการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวินิจฉัยข้อมูลออกจากกัน แต่เนื่อง จากกิจกรรมทั้งสองต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน จึงนำมาไว้ในขั้นตอนเดียวกัน ขั้นตอนนี้สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างหรือเหตุการณ์จริง (สุนันทา เลาพันธ์. 2544 : 106) แล้วจึงนำมาศึกษารายละเอียดทั้งผู้บริหารและที่ปรึกษาจะร่วมกับสมาชิกในทีมวิเคราะห์ด้วยการระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความเข้าใจ ในปัญหาและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หลังจากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญและค้นหาสาเหตุของปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุอย่างถี่ถ้วนและเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา และแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่เป็นรูปธรรมโดยอาจจะต้องขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากภายนอกกลุ่ม

หรือที่ปรึกษาขั้นตอนนี้ผู้ให้คำปรึกษาจะคอยช่วยเหลือให้คำปรึกษาด้านรูปแบบ ตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพื่อเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่เหมาะสมได้

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) ในขั้นตอนนี้ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการทำให้แผนที่วางไว้บรรลุความสำเร็จ โดยต้องคอยดูแลได้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการบทบาทสมาชิกคือร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม การนำแผนไปปฏิบัติจะช่วยให้สมาชิกมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และเป็นการฝึกฝนการทำงานร่วมกันเป็นทีมในสถานการณ์จริงอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of results) สมาชิกในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการรูปแบบสร้างทีม สามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แสดงรูปแบบการสร้างทีม

ที่มา : Dyer (1977 : 46-49 และ Shermerhorn, Hunt and Osborn (1994 : 328)

โดยสรุป รูปแบบสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ จะมีขั้นตอนซึ่งเริ่มต้นจากการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากนั้นสมาชิกในกลุ่มจะช่วยกันรวบรวมและร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจกับปัญหานั้นโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนและนำไปปฏิบัติ แล้วจึงจะประเมินความสำเร็จและปัญหาร่วมกัน ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่าหลักการสร้างทีมคือการประเมินผล และพัฒนาทีมงาน อย่างรอบคอบ และระมัดระวังโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในรูปแบบเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจ เพื่อแก้ไขหรือป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนทำให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มประสบการณ์ ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกสามารถพัฒนาทักษะการเป็นสมาชิกของทีมให้ก้าวหน้าขึ้น

5. ประเภทของทีมงาน

ประเภทของทีมได้มีนักวิชาการแบ่งได้เป็นหลายประเภท ขึ้นอยู่กับหลักในการแบ่ง เช่น แบ่งตามโครงสร้าง แบ่งตามวัตถุประสงค์ แบ่งตามภารกิจ เป็นต้น ซึ่งมีนักวิชาการสรุปได้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 91-93) และ Robbins (2003 : 259-261) กล่าวว่า ทีมสามารถแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed work teams) ทีมประสานข้ามสายงาน (Cross-functional teams) และทีมเสมือนจริง (Virtual teams) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) เป็นลักษณะของการร่วมกันทำงานของกลุ่มบุคคลเพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ตลอดจนแนวทางปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน แต่ทีมเหล่านี้มักไม่ค่อยได้ รับอำนาจในการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ

2. ทีมงานบริหารตนเอง (Self-managed teams) เป็นลักษณะของทีมที่มีอิสระในการดำเนินการในความรับผิดชอบของตนเอง เช่น การตัดสินใจ การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การเลือกสมาชิกเข้ามาร่วมทีม การกำหนดกฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานกับเครือข่าย ตลอดจนการประเมินผลงานด้วยตนเอง

3. ทีมประสานข้ามสายงาน (Cross-functional teams) ทีมลักษณะนี้เน้นความสำคัญของการประสานงาน โดยเฉพาะการประสานงานข้ามสายงาน โดยการนำบุคคลในระดับเดียวกัน (The same hierarchical level) แต่มาจากคนละฝ่าย คนละแผนกหรือคนละสายงานมาปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อที่จะให้กลุ่มคนเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ พัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ และแก้ปัญหา รวมถึงการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการที่มีความซับซ้อนร่วมกัน ในระยะเริ่มต้นทีมงานลักษณะนี้จะใช้เวลาเพื่อให้สมาชิกได้ปรับตัวเข้าหากัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันสักระยะหนึ่ง เพราะแต่ละคนมีพื้นฐานที่มาที่แตกต่างกัน

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual teams) ทีมในลักษณะนี้จะเป็นการรวมตัวของสมาชิกในด้านความคิดและแนวปฏิบัติ โดยเน้นที่ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน แต่ไม่เน้นการพบปะพูดคุยกันโดยตรง ขาดการรับรู้ด้านความรู้สึก ด้านอารมณ์โดยตรงจากเพื่อนร่วมทีม ส่วนใหญ่อาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกโดยใช้ระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ลักษณะสำคัญของทีมเสมือนจริง (Virtual teams) ที่แตกต่างจากทีมลักษณะอื่น คือ การติดต่อประสานงานไม่สามารถใช้อวจนะภาษาได้ บริบททางสังคมถูกจำกัด (Limited social context) และไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ทีมลักษณะนี้เหมาะสมกับการรวมทีมที่มีสมาชิกอยู่ห่างไกลกัน มีเวลาว่างหรือมีเวลาน้อยในการที่มาร่วมกันทำงานพร้อมกัน

Woodcock and Francis (1994 : 34) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท คือ ทีมกลยุทธ์ ทีมบริการ ทีมโครงการ ทีมประสานงาน ทีมนิกคิต และทีมปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic team) เป็นทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายโครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้าทำหน้าที่วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ทีมบริหาร (Management team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ

3. ทีมโครงการ (Project team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว

4. ทีมประสาน (Coordination team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนึกคิด (Think-tank team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
6. ทีมปฏิบัติการ (Work group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาท ในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

Robbins and Coulter (2003 : 178) กล่าวว่าหลักในการจำแนกประเภทของทีมมี 4 ลักษณะ คือจำแนกตามวัตถุประสงค์ (Purpose) จำแนกตามระยะเวลาคงอยู่ (Duration) จำแนกตามลักษณะของสมาชิก (Membership) และจำแนกตามโครงสร้างของทีม (Structure) นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า ประเภททีมที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันมี 4 ประเภท ดังนี้

1. ทีมงานที่มีผู้นำอยู่ในสายงานเดียวกัน (Functional team)
2. ทีมงานที่ผู้นำต้องร่วมรับผิดชอบการดำเนินการของทีม (Self managed team)
3. ทีมงานที่เกิดจากการประสานกันโดยใช้เทคโนโลยี (Virtual team)
4. ทีมงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ มาทำงานร่วมกัน (Cross-functional team)

นอกจากนี้การจัดประเภททีมในหลายแนวคิด ขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน (Mathis and Jackson. 2004 : 141-143 ; ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2549 : 36-38 ; ณีฐรพินทร์ เจริญนนท์. 2546 : 18-22 และสุนันทา เลहनันท์. 2544 : 70-71) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- 1) การแบ่งประเภททีมตามลักษณะองค์การ
- 2) การแบ่งประเภททีมตามลักษณะการพัฒนาองค์การ
- และ 3) การแบ่งประเภททีมตามลักษณะการปฏิบัติงานตามบทบาท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การแบ่งประเภททีมตามลักษณะองค์การ สามารถแบ่งได้ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2549 : 36-38)

- 1.1 ทีมชั้นสูง เป็นทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์ กำหนดทิศทางขององค์การ ตลอดจนตัดสินใจเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ สมาชิกทีมงานอาจประกอบด้วยสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ
- 1.2 ทีมบริหาร เป็นทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานประสาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ
- 1.3 ทีมปฏิบัติงาน เป็นทีมงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
- 1.4 ทีมเทคนิค เป็นทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ เพื่อเป็นหลักประกันว่า การบริการขององค์การมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันได้มาตรฐาน
- 1.5 ทีมสนับสนุน เป็นทีมงานที่อยู่นอกเหนือการทำงานตามปกติ แต่ทีมงานนี้จะให้การสนับสนุนซึ่งมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของงาน
2. การแบ่งประเภททีมตามลักษณะการพัฒนาองค์การ การแบ่งประเภททีมตามลักษณะการพัฒนาองค์การ สุนันทา เลहनันท์ (2544 : 69-70) เสนอแนะการแบ่งทีมงานตาม

แนวความคิดการพัฒนางานองค์การ ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งทีมงานตามเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.1 ทีมครอบครัว (Family group) เป็นทีมงานที่สมาชิกอยู่ในหน่วยงาน เดียวกัน ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ทีมเครือญาติ (Cousin group) เป็นทีมงานที่สมาชิกอยู่ในองค์การ เดียวกันแต่คนละหน่วยงาน และไม่ได้มีความสัมพันธ์เชิงบริหาร

2.3 ทีมงานย่อย (Cluster group) เป็นทีมงานที่สมาชิกมาจากหน่วยงาน ต่าง ๆ ในแต่ละทีมมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยมีสมาชิกที่เกี่ยวข้องด้านกรงาน แต่ไม่มี ความสัมพันธ์ด้านสายบังคับบัญชา

2.4 ทีมคนแปลกหน้า (Stranger group) เป็นทีมงานที่สมาชิกมาจากต่าง องค์การ และไม่เคยรู้จักกันมาก่อน

3. การแบ่งประเภททีมตามลักษณะการปฏิบัติงานตามบทบาท เป็นการแบ่ง ประเภททีมที่นิยมในปัจจุบัน (Mathis and Jackson, 2004 : 141-143 ; ฌ็ญฐพันธ์ เขจรนนท์. 2546 : 18-22 และสุนันทา เลานนท์. 2544 : 70-71) ดังนี้

3.1 ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving team) มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับ รูปแบบทำงานเป็นทีมแบบดั้งเดิม โดยทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนก เดียวกัน หรือหน่วยงานใกล้เคียงมารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อประชุมแลกเปลี่ยน ข้อมูลปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น ทีม แก้ปัญหาจะมีหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็น และอาจจะช่วยผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไป ปฏิบัติต่อไป แต่ทีมแก้ปัญหาก็ไม่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการนำเสนอผลการตัดสินใจไป ปฏิบัติโดยตรง ตัวอย่างเช่น กลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality control cycle : QCC) โดยกลุ่ม คุณภาพจะมีสมาชิกประมาณ 8-10 คน และหัวหน้าทีม 1 คน มีหน้าที่และความรับผิดชอบใน การทำงานร่วมกัน และมารวมตัวกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะระดมความคิดในการแก้ปัญหา ด้าน คุณภาพของงาน โดยสมาชิกในทีมจะช่วยกันวิเคราะห์และสืบหาสาเหตุของปัญหา กำหนดแนวทาง แก้ไขและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุด

3.2 ทีมบริหารงาน (Self-directed work team) พัฒนาขึ้นจากทีมแก้ปัญหา อีกขึ้นหนึ่งเพราะทีมแก้ปัญหาไม่สามารถทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหในงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพียงแต่ทีมงานจะให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเท่านั้น ทีมบริหารงานด้วย ตัวเองจะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีอิสระ ซึ่งจะมีขอบเขตของงานไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไป เท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมจะลดความ สำคัญของความเป็นตัวตนของสมาชิกแต่ละคนลง โดยสมาชิกในทีมจะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจ ในการทำสิ่งที่พวกเขาร่วมกันตัดสินใจเลือกและด้วยวิธีการที่เชื่อว่าเป็นที่ดีที่สุด โดยมีหัวหน้าทีมเป็นผู้คอย ประสานสนับสนุนแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้สมาชิกทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการ เป็นหัวหน้าทีมอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในงานลักษณะพิเศษ ที่ทำให้ทีม บริหารงานแตกต่างจากทีมงานประเภทอื่น ๆ คือ

3.2.1 การให้คุณค่าของทีมงาน ที่เน้นการเปิดเผยและร่วมกันแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3.2.2 องค์ประกอบของทีม ที่ประกอบด้วยสมาชิกประจำของทีม ผู้ให้คำปรึกษาและสมาชิกชั่วคราวที่จะหมุนเวียนเข้าร่วมในทีมตามความต้องการของทีม

3.2.3 ทีมที่มีอำนาจในการตัดสินใจในกิจกรรมและการปฏิบัติงาน

3.3 ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่เปิดโอกาสให้พนักงานจากแผนกต่าง ๆ ภายในองค์การหรือแม้แต่ระหว่างองค์การมารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ประสานงานและแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างคล่องตัว สมาชิกของทีมจะประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกัน แต่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน การพัฒนาทีมข้ามสายงานจะใช้เวลา เพื่อให้สมาชิกเรียนรู้ที่จะทำงานที่มีความหลากหลาย เรียนรู้ระหว่างกัน สร้างความเชื่อใจและจิตวิญญาณในการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างสมาชิกที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์และการรับรู้ที่ต่างกัน ผู้จัดการทีมหรือหัวหน้าทีมจึงต้องทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน (Coach) โดยมีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวก กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของทีม

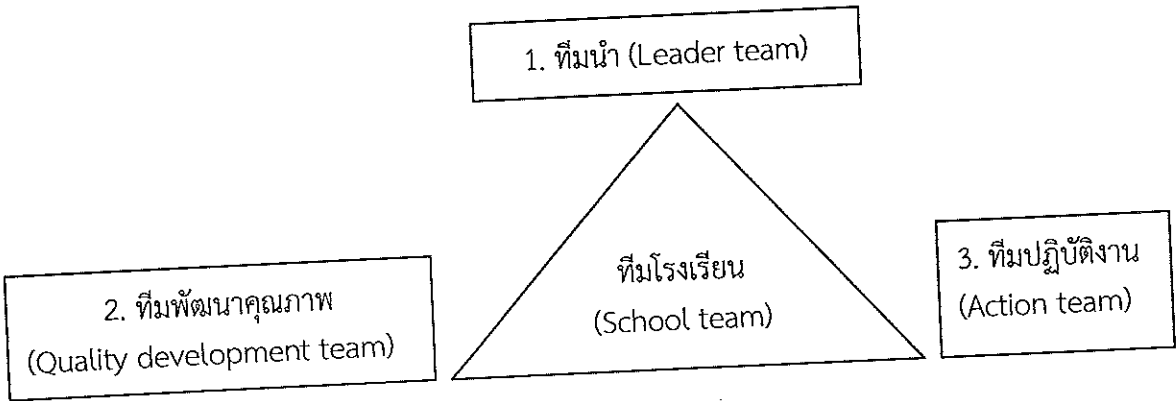
สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (ม.ป.ป. : 194) ได้กล่าวถึงประเภททีมงานในโรงเรียนว่า การทำงานในทุกองค์การ ย่อมมีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนรับผิดชอบภาระงานตรงตามความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน แต่ในขณะที่เดียวกันสมาชิกแต่ละคนก็จะต้องมีการเชื่อมโยงกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน การแบ่งทีมงานของครูในโรงเรียนสามารถแบ่งทีมตามภาระงาน และบทบาทหน้าที่ของสมาชิกได้ดังนี้

1. ทีมนำ (Leader team) เป็นทีมที่มีบทบาทในการชี้นำ กำหนดทิศทางในการพัฒนาและนำทาง ในการนำความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และในขณะที่เดียวกันก็มีบทบาทในการเสริมสร้างพลังร่วม (Empowerment) ในการทำงานให้กับสมาชิกทุกคน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และทีมบริหารของโรงเรียน

2. ทีมพัฒนาคุณภาพ (Quality development team) เป็นทีมที่มีบทบาทในการสนับสนุน ประสานงาน และช่วยเหลือให้กับทีมอื่น ๆ รวมทั้งมีหน้าที่ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ให้เกิดการพัฒนากระบวนการคุณภาพขึ้นมา และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในโรงเรียน ได้แก่ ทีมรองผู้บริหาร ทีมหัวหน้างาน

3. ทีมปฏิบัติงาน (Action team) หมายถึง ทีมที่มีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพในระบบย่อยซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้งานสำเร็จ ได้แก่ ทีมทำงานในระดับผู้ปฏิบัติ

ทีมทั้งสามมีลักษณะเป็นทีมที่ทำงานประสานกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกขั้นตอนที่ปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และภารกิจของโรงเรียน ซึ่งแสดงรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 8

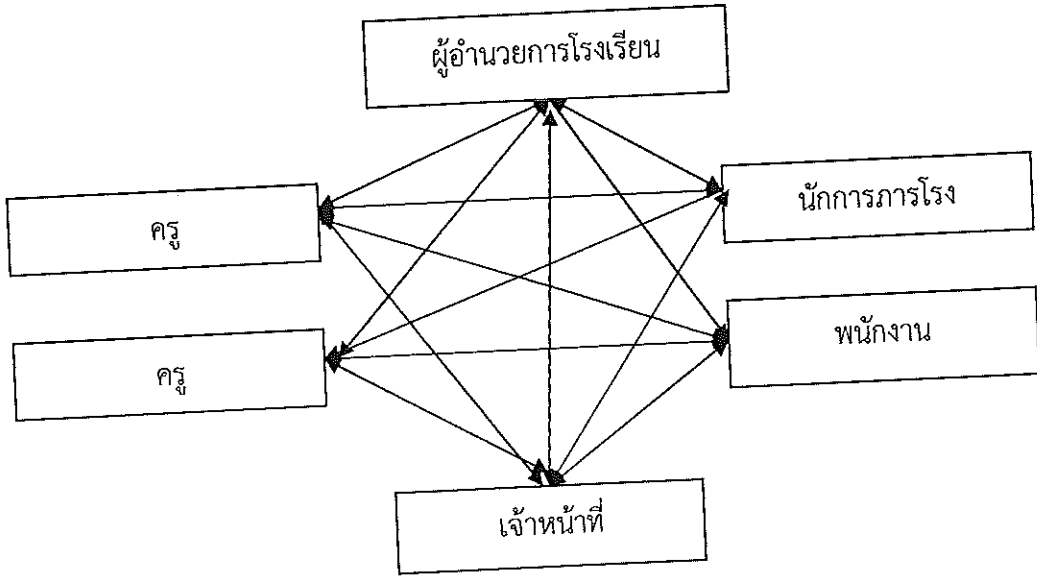


ภาพที่ 8 แสดงทีมงานหลักในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
ที่มา : สถาบันวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้ (ม.ป.ป. : 114)



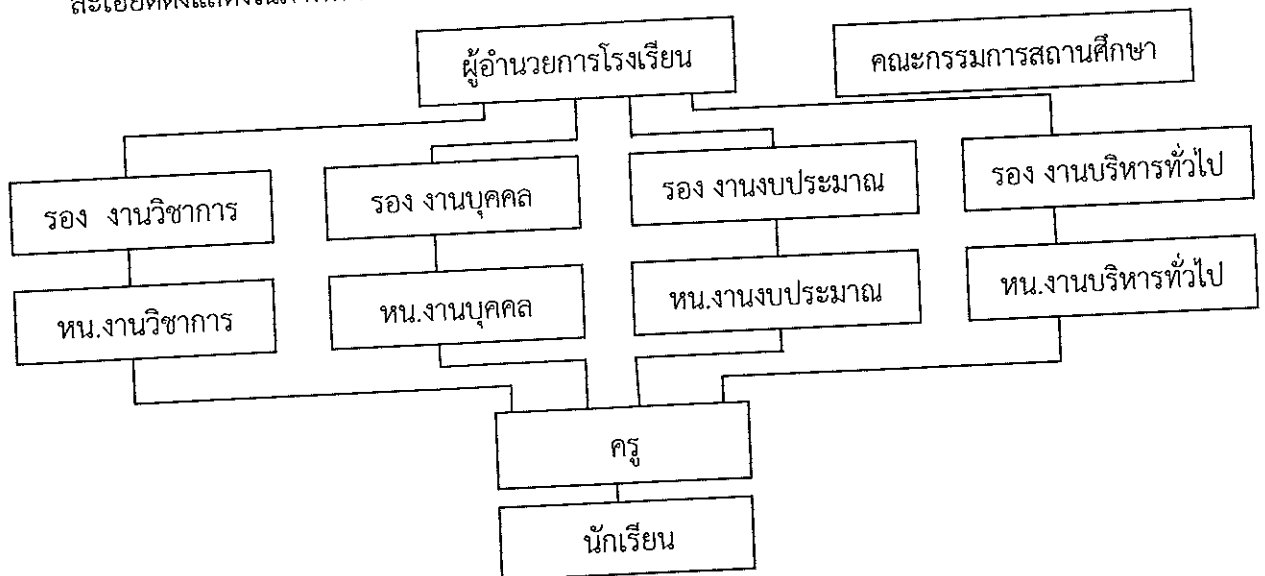
ภาพที่ 9 แสดงลักษณะทีมงานโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
ที่มา : สถาบันวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้ (ม.ป.ป. : 262)

โครงสร้างโรงเรียนแบบทีมงาน ถือเป็นลักษณะของการทำงานที่มุ่งให้มีการประสานงานกัน ในทุกระดับเป็นหลัก เพราะถือว่าทีมงานคือพลังที่นำความสำเร็จมาสู่โรงเรียนอย่างยั่งยืน ทีมงานโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู พนักงาน เจ้าหน้าที่และนักการภารโรง ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียด ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 โครงสร้างโรงเรียนแบบทีมงาน
ที่มา : รัชพล คชชารุ่งโรจน์ (2548 : 87)

ลักษณะทีมงานอย่างเป็นทางการของโรงเรียน ซึ่งแบ่งตามภารกิจโรงเรียนที่เป็นหน้าที่ที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะของสายงานบังคับบัญชาตามระบบราชการประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบงานทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป คณะครูและนักเรียน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นศึกษาพื้นฐานทำหน้าที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 โครงสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นทางการ
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ข : 48)

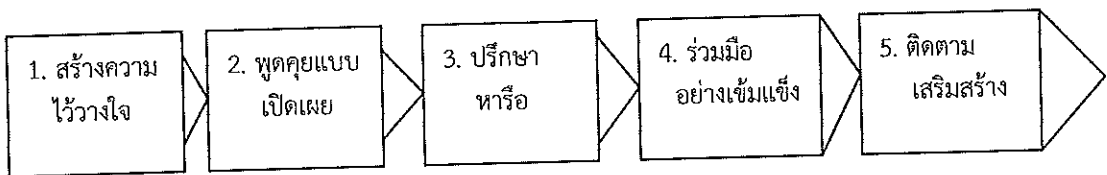
สรุปประเภทของทีมได้มีนักวิชาการแบ่งไว้ในหลายลักษณะ เช่น แบ่งโดยอาศัยลักษณะของงานที่รับผิดชอบ แบ่งโดยอาศัยองค์ประกอบของทีม เป็นต้น อย่างไรก็ตามขนาดขององค์การก็มีส่วนสำคัญต่อการแบ่งประเภทของทีม นอกจากนั้นลักษณะโครงสร้างของทีมโดยสรุปแบ่งได้ 4 ลักษณะ คือ ทีมควบคุมกันเอง ทีมที่จัดตั้งขึ้นตามระบบงาน และทีมที่มีสายการบังคับบัญชาแบบแบนราบ อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยทีมงานทั่วทั้งองค์การโดยไม่มีการแบ่งเป็นแผนงาน และมีการตัดสินใจอย่างเต็มที่ สมาชิกของทีมจะมีทั้งผู้ที่มีความชำนาญทั่วไป (Generalists) และผู้มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialists) (McShane and Von Glinow, 2005 : 461)

6. การพัฒนาทีมงาน

รูปแบบพัฒนาทีมงานในโรงเรียน

ในการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำเองต้องมีรูปแบบที่พัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานเป็นทีมที่มีความยั่งยืนต่อไป ซึ่งมีรูปแบบในการพัฒนาดังนี้

1. สร้างความไว้วางใจ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานเป็นทีม เพราะความไว้วางใจ คือ ความไม่หวาดระแวงกัน ความจริงใจต่อกันถือเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งในการทำงานร่วมกัน
2. พุดคุยแบบเปิดเผยขั้นที่สอง คือ การได้มีโอกาสพูดคุยกันอย่างเปิดเผยไม่มีอะไรต้องปกปิดเป็นความลับหรือเบื้องหลัง จะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน
3. ปรึกษาหารือ ขั้นนี้เป็นขั้นที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน คือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมก็สามารถที่จะหาทางออกร่วมกัน โดยการปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและได้ ยอมรับฟังเหตุผล รู้จักเคารพและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
4. ร่วมมืออย่างเข้มแข็ง คือทุกคนในทีมรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง รับผิดชอบและภาคภูมิใจในสิ่งตนเองได้มีส่วนร่วมในทีม
5. ติดตามเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน หมายถึง การหาแรงเสริมหรือแรงขับให้เกิดขึ้นในทีม โดยการติดตามเอาใจใส่ให้ความสำคัญ และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานร่วมกัน



ภาพที่ 12 แสดงรูปแบบพัฒนาทีมงานโรงเรียน

ที่มา : Hoy and witkoskie (1992 : 254)

การพัฒนาทีมงานและการฟื้นฟูทีมงาน ถือเป็นรูปแบบสำคัญที่จะสร้างความมั่นคงให้กับทีมงาน เพราะทีมงานมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการนำพาองค์การให้สามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่การที่ทีมงานจะสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ ทีมงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่ง Bradford (1990 : 38) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่อาจจะต้องนำมาเป็น

องค์ประกอบในการตัดสินใจพัฒนาทีมงานว่า ทีมที่มีการลดขนาดหรือเปลี่ยนแปลงขนาด ทีมที่มีการ
 แรงปรับประสิทธิภาพ ทีมที่ต้องการเพิ่มคุณภาพของผลงาน ทีมที่เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และทีมที่มี
 การเปลี่ยนนโยบายสำคัญและโปรแกรมงาน แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทีมงาน ถึงแม้จะมีปัจจัยที่
 เหมาะสมเป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนา แต่การพัฒนาทีมงานก็อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จขึ้นโดยง่ายได้
 เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่มีส่วนสำคัญ

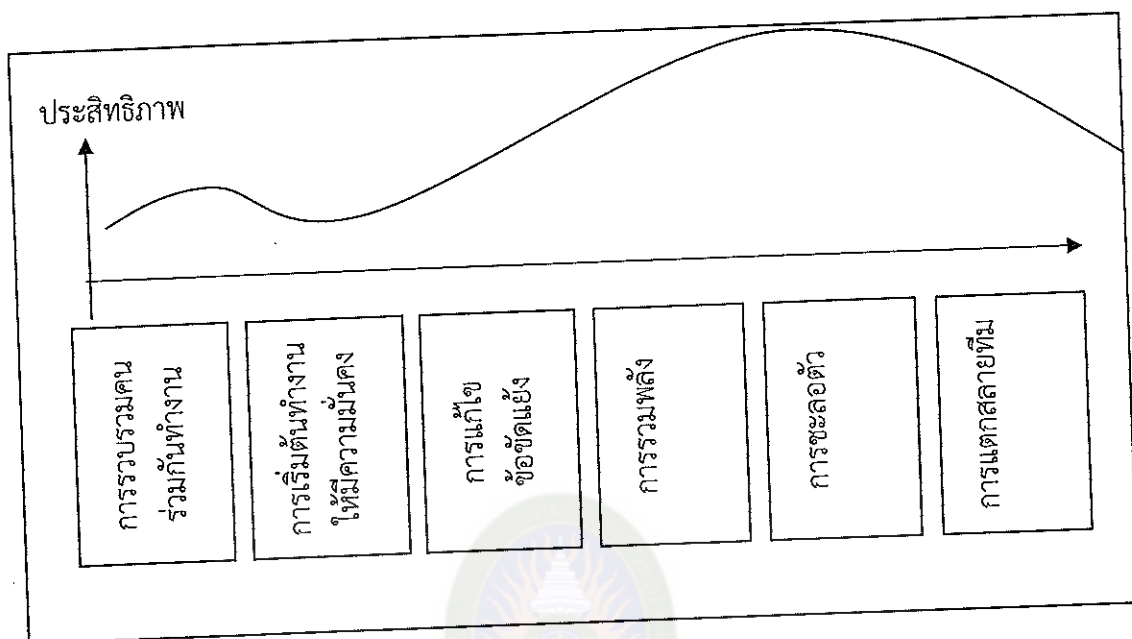
ในระยะที่ผ่านมา ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจทำการศึกษา เพื่อแสวงหาคำตอบ
 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทีมงาน แต่การพัฒนาทีมงานก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งก็มีปัจจัยที่
 เกี่ยวข้องอื่น ๆ อีกมากมาย บุตรี จารุโรจน์ (2549 : 162) กล่าวว่า เป็นเรื่องยากที่จะบอกถึง
 ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการวิจัยกับการพัฒนาทีมงาน เพราะเหตุผล 2 ประการ คือ การขาด
 ความชัดเจนเกี่ยวกับความหมายของทีม การสร้างทีมและการพัฒนาทีมงาน และความไม่สมบูรณ์ใน
 รูปแบบวิจัย ซึ่ง Margerison M. and McCann (1988 : 128) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์
 ของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงาน 4 ประการ คือ ปฏิกริยาตั้งเดิม (Initial reactions)
 การเปลี่ยนแปลงของท่าทีและการรับรู้ (Attitudinal and Perceptual changes) การเปลี่ยนแปลง
 พฤติกรรม (Behavioral changes) และการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational changes)
 Eden's (1985 : 94) ได้ทำการทดสอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบ
 คุมโดยได้ออกแบบการทดสอบภายใต้สมมติฐานที่แตกต่างกันสามประการ ในประเด็นที่เกี่ยวกับความ
 ยืนยันแข็งในการดำเนินการ Margerison M. and McCann (1988 : 53) กล่าวว่า การพัฒนาทีม
 งานที่ได้ผลดีไม่ควรให้สมาชิกผู้ตัวกำลังได้รับการพัฒนา โดยได้ทดลองกับทีมนักบิน

ขั้นตอนของการพัฒนาทีมงาน

ในการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และได้ผลยั่งยืน Maylor (1999 : 153) ได้
 เสนอขั้นตอนการพัฒนาทีมงานไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการรวบรวมคนที่ทำงานร่วมกัน (Collection) โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม
 เพื่อดำเนินการร่วมกันโดยอาศัยความกล้า ความคิดริเริ่ม ความตั้งใจจริง
2. ขั้นเริ่มต้นทำงานให้มีความมั่นคง (Entrenchment) เป็นขั้นตอนของการระบุ
 ถึงความถนัด ความสนใจ ความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม และมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ให้ร่วม
 กันรับผิดชอบตามความเหมาะสม
3. ขั้นการแก้ไขข้อขัดข้อง (Resolution accommodation) เป็นขั้นตอนที่
 สมาชิก ทุกคนที่มีความไม่เข้าใจกันในเรื่องต่าง ๆ ควรได้มีโอกาสทำความเข้าใจกันและเปลี่ยนความ
 คิดเห็นซึ่งกันและกัน
4. ขั้นการรวมพลัง (Synergy) เป็นขั้นที่ผลผลิตที่ได้จากการทำงานร่วมกันเป็น
 ทีมเกิดผลเด่นชัดหากรูปแบบทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ
5. ขั้นการชะลอตัว (Decline) ในขั้นนี้จะเป็นระยะที่ผลผลิตของทีมจะชะลอตัว
 ลง ซึ่งถือเป็นธรรมชาติเพราะเมื่อผลผลิตขึ้นสูงสุด
6. ขั้นการแตกสลายของทีมงานและการสร้างทีมงานใหม่ (Break-up) ขั้นตอนนี้
 ควรเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการของทีมงานบรรลุเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว เพราะถ้าการแตกสลาย
 ของทีมเกิดขึ้นก่อน ทีมงานใหม่ที่เข้ามาสานต่อจะไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการพัฒนาทีมงานตามแนวคิดของ Maylor (1999 : 153) ดังกล่าว สามารถแสดงรายละเอียดดังในภาพที่ 13



ภาพที่ 13 แสดงขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน
ที่มา : Maylor (1999 : 153)

กล่าวโดยสรุป วิธีการสร้างทีม คือรูปแบบในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกซึ่งเริ่มจากความรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการปรับเปลี่ยนและปฏิบัติให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงเป้าหมายการ แสดงออกความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น การที่จะสร้าง และพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องเริ่มต้นจากการออกแบบทีมงานให้สามารถสร้างผลผลิต ให้เท่ากับหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด ขณะเดียวกันทีมงานให้สามารถสร้างความพอใจ ให้กับสมาชิก และจะต้องสามารถรักษา หรือส่งเสริมให้สมาชิกสามารถเรียนรู้ และทำงานเป็นทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบในการพัฒนาทีมงานจะส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงาน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันสร้างความคุ้นเคย มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการ ทำงานและต้องติดตามพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้เรายังต้องทำให้ทีมงานที่เติบโตเต็มที่ และเริ่มหมดไฟกลับมา มีความสามารถและกระตือรือร้น โดยการเตรียมความพร้อมและเสริมแรงให้ แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ และเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ ทีมงานมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ปัญหาในการพัฒนาทีมงาน

สำหรับการพัฒนาทีมงานที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่าย ปัญหาอุปสรรคมีมากมาย ทั้งนี้เพราะทีมงานมีองค์ประกอบที่สำคัญร่วมกันหลายส่วน ซึ่งประเด็นที่เป็นปัญหาต่อการ

พัฒนาดังนี้ การเปลี่ยนแปลงการดำเนินการในระหว่างการพัฒนา สภาพของทีมงาน และปัญหาจากที่ปรึกษาและผู้อำนวยการพัฒนา ซึ่งมีนักวิชาการให้ความเห็นดังนี้

Woodcock (1989 : 14) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานแบบแยกตัว เมื่องานมีความซับซ้อน จำเป็นต้องใช้ทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรหลาย ๆ ระดับมาร่วมกันทำงานเมื่อการตัดสินใจเรื่องงานจำเป็นต้องใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มากมาย เมื่อแสดงความคิดเห็นในกลุ่มบุคคล มีความสำคัญมากกว่าของใครเพียงคนเดียว เมื่อขนาดปัญหาขยายกว้างออกไป เมื่อการช่วยเหลือโดยการใช้กลุ่มบุคคลเป็นที่ต้องการในการแก้ปัญหา เมื่อจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลยากที่จะกำหนดออกมาให้เห็นได้ชัดเจน และเมื่อการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถเป็นที่ต้องการมากขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 167) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมสรุปได้ดังนี้ ผลผลิตลดลงไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เกิดความสับสนไม่เข้าใจแน่ชัดเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายความเข้าใจคำสั่งผิดพลาดหรือคำสั่งไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง เกิดความขัดแย้งหรือความเป็นศัตรูกับในหมู่พนักงาน มีการร้องทุกข์บ่นคร่ำครวญ หรือบ่นกันมากในหมู่พนักงานความสนใจ ความกระตือรือร้น และอยากมีส่วนร่วมในการทำงานน้อยลง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน การประชุมพนักงานขาดประสิทธิภาพไม่มีใครกล้าแสดงความคิดเห็นหรือคิดว่าพูดไปก็ไม่มีประโยชน์ และการมีปฏิภริยาในทางลบต่อผู้บริหาร ไม่ศรัทธาในศักยภาพของผู้บริหารได้รับการบ่นจากลูกค้ำ หรือผู้ใช้ บริการเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ

7. การสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

ในการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เพื่อสังเคราะห์และกำหนดประเด็นขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ สำหรับเป็นกรอบในการวิจัย ดังที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

7.1 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Sangho Sim

Sangho Sim (2013 : 90) ได้สรุปว่า ทีมหรือกลุ่มที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสังคมยุคใหม่สร้างขึ้นจากส่วนประกอบต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ในวงการรักษาองค์ประกอบของตนเองและคุณสมบัติของทีมที่ประสบความสำเร็จบางอย่างเป็นลักษณะเฉพาะและบางส่วนคาบเกี่ยวกันกับค่านิยมและเนื้อหาที่แตกต่างกัน หลังจากท้อธิบายคร่าว ๆ ทีมที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพื้นฐานสามารถนิยามได้ว่าจะประกอบด้วย 1) ผู้นำและสมาชิกในทีมที่มีความเชี่ยวชาญ (Proficient leader and Team member) 2) เป้าหมายที่ชัดเจน (Clear goal) 3) การสื่อสารแบบเปิด (Open communication) 4) การสนับสนุน ห่วงใยและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน (Mutual support, Concern, and Encouragement) และ 5) บรรยากาศการทำงานร่วมกัน (Collaborative atmosphere)

7.2 การทำงานเป็นทีมจากผลการวิจัยของ Nurhidayah Azmy

Nurhidayah Azmy (2012 : 145) ได้ทำการศึกษาสำรวจ และทบทวนงานวิจัยพบว่าองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม (Team

goals and Objectives) 2) ภาวะผู้นำของทีม (Team leadership) 3) ความสัมพันธ์ในทีม (Team relationship) 4) บทบาทและความรับผิดชอบของทีม (Team roles and Responsibilities) 5) การสื่อสารในทีม (Team communication) และ 6) ความไว้วางใจและค่านิยม (Trust and Values)

7.3 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Blanchard

Blanchard (2007 : 129) ได้แนะนำว่าองค์ประกอบภายในที่คล้ายคลึงกันของทีมที่ประสบผลสำเร็จ คือ 1) จุดประสงค์และค่านิยม (Purpose and Values) 2) ผลผลิตที่เหมาะสม (Optimal productivity) 3) การฝึกอบรมในทุกระดับของกลุ่มทักษะ (Training of all levels on group skills) 4) ความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร (Relationships and Communications) 5) มาตรฐานที่สนับสนุนความเป็นเลิศ (Norms that foster excellence) 6) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leadership) และ 7) การสนับสนุนการจัดการ (Management support)

7.4 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Mackin

Mackin (2007 : 168) ได้แนะนำว่าแปดองค์ประกอบที่เอื้อต่อการเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ 1) เป้าหมายของทีมมีความสำคัญ (Team goals are important) 2) จุดหมายของทีม (Team focus) 3) ความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ (Commitment to achievement) 4) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) 5) สภาพที่สะดวกสบาย (Comfortable climate) 6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 7) ความเคารพ (Respect) และ 8) ภาวะผู้นำถูกสับเปลี่ยน (Readership is rotated)

7.5 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Roger Razzari Elrod

Roger Razzari Elrod (2007 : 212-213) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมเป็นกระบวนการต่อเนื่องของผู้คนที่มีความพยายามในการทำงานของพวกเขาให้สำเร็จลุล่วงบนพื้นฐานของมุมมองของพระในศาสนาคริสต์ ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) เป้าหมายของทีม (Teams goal) ควรจะเกี่ยวข้องกับมุมมองของคณะสงฆ์ของศาสนจักรทั้งหมด เช่น การศึกษาของผู้ใหญ่ พิธีกรรมทางศาสนา การบอกเล่าวิสัยทัศน์การศึกษาคัมภีร์ไบเบิล และการฝึกอบรมลูกศิษย์ ด้วยวิธีนี้สมาชิกของศาสนจักรสามารถที่จะรับรู้งานของพวกเขา รับผิดชอบด้วยตนเอง และพัฒนาความเป็นเจ้าของของสมาชิกทีม 2) กระบวนการของการพยายามในการทำงานของพวกเขาให้สำเร็จลุล่วง (The process of pursuing a task) เป็นขั้นตอนของการพยายามในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงมีสองมุมมอง คือ ด้านองค์กรและด้านความสัมพันธ์ ในขณะที่การพยายามในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ทีมมักจะถูกรวบรวมเป็นหน่วย ด้านองค์กรในสถานที่เวลาที่แน่นอน และในการประชุมเหล่านี้ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมสามารถสร้างขึ้นได้หรือไม่ และ 3) คน (People) เป็นการพัฒนาจากคนแต่ละบุคคลไปถึงสมาชิกในทีมที่เชื่อถือได้ต้องการเวลา การฝึกอบรม การดูแลเอาใจใส่ คำแนะนำ และการช่วยเหลือ

7.6 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Bryant & Albring

Bryant & Albring (2006 : 241-265) กล่าวว่าลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความไว้วางใจ (Trust) 2) ความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear expectations/Goals) 3) คนที่อยู่ถูกกลุ่ม (Right people) 4) บทบาทของสมาชิก (Members

roles) 5) การแก้ปัญหา (Problem solving) 6) บทสนทนาที่เปิดเผย (Open dialogue) และ 7) การจัดการความขัดแย้ง (Managing conflict)

7.7 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Harvey and Drolet

Harvey and Drolet (2006 : 11-26) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ต้องประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ 1) เป้าหมายที่ชัดเจน (Purpose of the team) ทีมที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีเป้าหมาย ซึ่งในเป้าหมายนั้นต้องระบุภารกิจต่าง ๆ ที่สมาชิกทีมต้องปฏิบัติและต้องเชื่อมั่น เป้าหมายนั้นสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้จริง 2) องค์ประกอบของทีม (Composition of the team) ทีมต้องมีความชัดเจนในลักษณะของการทำงานเป็นทีม และต้องมีการกำหนดบทบาทของ สมาชิกทีมตามทักษะและความสามารถที่มี นอกจากนั้นต้องมีบทบาทสมดุลกันระหว่างสมาชิกในทีม ด้วย 3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม (Interaction between the team) ทีมต้องมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน มีการประสานความสัมพันธ์ เปิดรับความขัดแย้งโดยยึดหลักของข้อเท็จจริง มีการอธิบาย ชักถามและรับฟังสมาชิกทุกคน อดทนต่อความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้ นอกจากนั้นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกันด้วย และ 4) โครงสร้างและเนื้อหาของของทีม (Team structure and Context) ต้องมีความชัดเจน จนสมาชิกเข้าใจและยอมรับได้ มีผู้นำที่ดีซึ่งเข้าใจข้อจำกัดใน สภาพแวดล้อมที่มีอยู่ในการนำมาใช้บริหารทีม

7.8 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Mickan and Rodger

Mickan and Rodger (2005 : 358-370) กล่าวว่าลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) จุดประสงค์ (Purpose) 2) เป้าหมาย (Goal) 3) การสื่อสาร (Communication) 4) ภาวะผู้นำ (Leadership) 5) การทำงานร่วมกัน (Cohesion) และ 6) การเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual respect)

7.9 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Salas et al

Salas et al (2005 : 555-599) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบหลัก สำคัญที่จะเป็นตัวสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมในองค์กร และองค์ประกอบเหล่านี้ จำเป็นต้องมีกลไกการประสานงาน สำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นการพัฒนา รูปแบบของจิตใจที่ใช้ร่วมกัน ความสำเร็จความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการมีส่วนร่วมในการ สื่อสารแบบเปิด ภาวะผู้นำของทีมมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีม โดยอำนวยความสะดวกใน การแก้ปัญหาของทีมผ่านกระบวนการความรู้ความเข้าใจ กระบวนการประสานงาน แรงจูงใจและ พฤติกรรมโดยรวมของทีม องค์ประกอบเหล่านั้น ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทีม (Team leadership) 2) การสร้างแบบจำลองการทำงานร่วมกัน (Mutual performance modeling) 3) พฤติกรรม สนับสนุน (Backup behavior) 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และ 5) การกำหนด เป้าหมายของทีม (Team orientation)

7.10 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ LaFasto, F., & Larson, C

LaFasto, F., & Larson, C (2001 : 24) ได้กล่าวว่า มีรูปแบบและกรอบความคิดที่ แตกต่างกันในข้ออธิบายลักษณะหรือเงื่อนไขที่จำเป็นในการทำให้ทีมที่มีประสิทธิภาพ มีตัวอย่างหนึ่งของ ลักษณะทีมที่มีประสิทธิภาพที่ถูกนำมาถกเถียงกันใน “เมื่อทีมทำงานได้ดีที่สุด” และได้อธิบายรูปแบบ ของเขาว่าเปรียบเสมือน “แรงผลักดัน 5 ประการของการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกับผู้อื่น”

แรงผลักดัน หรือลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) สมาชิกในทีม (Team member) 2) ความสัมพันธ์ในทีม (Team relationships) 3) การแก้ปัญหาของทีม (Team problem solving) 4) ภาวะผู้นำของทีม (Team leadership) และ 5) สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization environment)

7.11 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Gary L. McIntosh

Gary L. McIntosh (2000 : 97-99) กล่าวว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสื่อสารที่ชัดเจน (Clear communication) การสื่อสารแบบผิวเผินอาจทำให้เกิดความสับสน ขัดขวางแนวทางการคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ในทางตรงกันข้ามการสื่อสารแบบเปิดจะช่วยให้สมาชิกทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวบรวมความคิดมุมมอง และวิธีการที่แตกต่างกันของพวกเขา 2) เป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน (Shared goals) เมื่อสมาชิกในทีมทำงานเป็นรายบุคคลโดยไม่มีเป้าหมายที่ใช้ร่วมกัน แรงยึดเหนี่ยวทางจิตใจของทีมถูกทำลาย ทีมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นอย่างมาก หากสมาชิกของทีมมีเป้าหมายที่เป็นของสาธารณะที่คล้ายกัน 3) บรรยากาศที่มีความร่วมมือกันจากหลายคน (Collaborative climate) ทีมงานที่มีความก้าวร้าว ไม่รับฟังความคิด หรือเป็นมิตรมากเกินไปจะประสบความสำเร็จน้อยกว่าทีมที่มีการยอมรับเป็นมิตร และมีเหตุผลและสามารถกระตุ้นสมาชิกของพวกเขาให้ร่วมมือ 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ทีมที่ไม่ได้ผลไม่สนับสนุนความรับผิดชอบต่อการเจริญเติบโตและแรงยึดเหนี่ยวทางจิตใจของสมาชิกของพวกเขา ทีมที่แข็งแกร่งสนับสนุนให้สมาชิกของพวกเขาที่จะเติบโตและพัฒนาบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อ 5) กระบวนการที่มีความยืดหยุ่น (Flexible process) กระบวนการภายในของทีมเป็นตัวชี้วัดอารมณ์หรือบรรยากาศ โดยจะวัดและตรวจสอบสุขภาพของตน ทีมที่ไม่แข็งแกร่งกระตุ้นพิธีการมาตรฐานและวิธีการที่ไม่เปลี่ยนแปลง ไม่อนุญาตให้สมาชิกของพวกเขาแสดงออกทางอารมณ์หรือความรู้สึกในทีมที่มีสุขภาพที่ดี วิธีการดำเนินงานมีความยืดหยุ่น ส่งเสริมการทดลองและสร้างสรรค์ วิธีการ และ 6) การสนับสนุนทางวิชาการ (Collegial support) สมาชิกในทีมที่ไม่สมบูรณ์ที่ถูกบังคับให้ทำตามบทบาทที่กำหนดไว้และบทบาทที่ไม่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ใช้ทักษะร่วมกับผู้อื่น และไม่คอยมีโอกาสที่จะทดสอบความคิดใหม่ ๆ แต่สมาชิกในทีมที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทำหน้าที่เป็นทรัพยากรสำหรับแต่ละคนเพื่อนำทักษะใหม่และวิธีการที่มีความคิดสร้างสรรค์ของพวกเขามาใช้

7.12 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Roger Heuser

Roger Heuser (1999 : 18-20) กล่าวว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) เป้าหมายการยกระดับที่ชัดเจน (A clear elevating goal) สมาชิกในทีมของทีมที่มีประสิทธิภาพสูงเชื่อว่าเป้าหมายของพวกเขาคุ้มค่าและมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามสมาชิกในทีมของทีมที่ไร้ประสิทธิภาพจัดลำดับความสำคัญเป้าหมายของแต่ละคนมากกว่าเป้าหมายของทีมซึ่งจากนั้นความสำคัญของมันสามารถหายไปได้ 2) โครงสร้างที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน (A results-driven structure) แต่ละสมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพรู้บทบาทของเขาหรือเธอและมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์ในบทบาทนั้น การสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่เปิดกว้าง ประสิทธิภาพการทำงานของทีมและแต่ละบุคคลจะมีการประเมินการตอบสนองวัตถุประสงค์ 3) สมาชิกในทีมที่มีความสามารถ (Competent team members) สมาชิกในทีมที่มีความเชี่ยวชาญได้รับการสรรหาด้วยความปรารถนาดีที่จะมีส่วนร่วมและมีทักษะที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของพวกเขา ดังนั้นพวกเขา

จะสามารถร่วมมือกับคนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ความมุ่งมั่นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unified commitment) ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มความสมัคร และใจความมุ่งมั่นของสมาชิกในทีม 5) บรรยากาศในการทำงานร่วมกัน (A collaborative climate) ความไว้วางใจเป็นรากฐานของการทำงานร่วมกัน การส่งเสริมการสื่อสารที่ซื่อสัตย์และการยกระดับความร่วมมือ ดังนั้นสมาชิกที่ทำงานร่วมกัน บรรยากาศการทำงานร่วมกันจะสามารถพบกับผลลัพธ์ที่สมบูรณ์แบบ 6) มาตรฐานความเป็นเลิศ (Standards of excellence) สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพสูงมักจะไล่ตามมาตรฐานความเป็นเลิศสูงสุด ไม่เพียงแต่ปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่เคยพอใจกับสภาพที่เป็นอยู่หรือยืนอยู่บนเกียรติยศจากอดีตที่ผ่านมา 7) การสนับสนุนและการได้รับการยอมรับ (Support and Recognition) ประสิทธิภาพสูงจะทำได้โดยการทำงานร่วมกันในหมู่สมาชิก ในขณะที่บรรยากาศในการแข่งขันสามารถลดประสิทธิภาพการทำงาน และ 8) ภาวะผู้นำที่มีหลักการ (Principled leadership) ผู้นำของทีมที่มีประสิทธิภาพสร้างผู้นำใหม่โดยการเพิ่มขีดความสามารถที่จะทำงานร่วมกัน โดยใช้ความกระตือรือร้น ความรัก ความสามารถ และวิสัยทัศน์ของสมาชิกในทีมของพวกเขา

7.13 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Hunter, Bailey and Taylor

Hunter, Bailey and Taylor (1998 : 73) ได้ให้คำนิยามของทีมไว้ว่า “กลุ่มคนที่ต้องการบุคคลอื่นเพื่อให้สามารถกระทำการให้บรรลุเป้าหมาย” และอธิบายต่อไปว่าการทำงานเป็นทีม นั้น จะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ 1) เป้าหมาย (Purpose) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) ความเป็นสมาชิก (Membership) 4) ความเป็นเจ้าของ (Ownership) 5) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrity) 6) การสื่อสาร (Communication) 7) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 8) วัฒนธรรม (Culture) 9) ภาวะผู้นำ (Leadership) และ 10) การบริหารจัดการตัวเอง (Management)

7.14 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Dickinson and McIntyre

Dickinson and McIntyre (1997 : 19-43) ได้ออกแบบแผนการทำงานเป็นทีม โดยวิธีที่เป็นระบบ และได้จำแนกองค์ประกอบที่สำคัญ 7 อย่าง ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางของทีม (Team orientation) 2) ภาวะผู้นำของทีม (Team leadership) 3) การติดตามภารกิจ (Monitoring) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 5) การสำรองข้อมูล (Backup) 6) การประสานงาน (Coordination) และ 7) การสื่อสาร (Communication)

7.15 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ O' Neil, Chung & Brown

O' Neil, Chung & Brown (1997 : 411-413) ได้อธิบายเกี่ยวกับความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติของทักษะการทำงานเป็นทีมของแต่ละบุคคลที่จำเป็นจะต้องมีประสิทธิภาพ ในขั้น ตอนของทีม อย่างแรกสมาชิกของทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเตรียมตัวตามงานที่ได้รับมอบหมาย ควรทราบวิธีการที่จะประสานงานในเรื่องกิจกรรมต่าง ๆ สามารถสื่อสารกับสมาชิกอื่นในทีมได้ และต้องตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทักษะการทำงานของแต่ละบุคคลที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีประสิทธิภาพในขั้นตอนต่าง ๆ ของทีม มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) 2) ความร่วมมือ (Coordination) 3) การตัดสินใจ (Decision-making) 4) มนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) และ 6) การสื่อสาร (Communication)

7.16 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Woodcock and Francis

Woodcock and Francis (1994 : 126-128) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced roles) คือ มีการผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถ และใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยที่สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการจัด แบ่งหน้าที่ตามความรับผิดชอบในการทำงานขององค์กร โดยต้องมีการแต่งตั้งและประกาศอย่างเป็นทางการ เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกให้ชัดเจนและเหมาะสม นอกจากนี้การวิเคราะห์บทบาทของแต่ละคนในทีมเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งบทบาทในทีม ได้แก่

1.1 ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทตามหน้าที่ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ทีมจำเป็นต้องมีผู้นำ โดยผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างให้ทีมงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็ง กำหนดขอบเขตการมีส่วนร่วมของสมาชิก กำหนดวัตถุประสงค์และควบคุมการปฏิบัติงาน จัดการประชุมเพื่อตอบสนองสถานการณ์ต่าง ๆ และต้องเป็นบุคคลที่สามารถดึงเอาส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนออกมาใช้ และเป็นผู้ทบทวนความต้องการต่าง ๆ ของทีม ในที่นี้พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1.1.1 ผู้นำที่เน้นทีมงาน หรือเรียกว่า Initiating structure คือผู้นำประเภทนี้มักกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตาม

1.1.2 ผู้นำที่เน้นบุคคล หรือเรียกว่า Consideration คือผู้นำที่มักจะสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเพื่อนร่วมงานและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

1.2 ผู้สนับสนุน (Supporter) บุคคลในตำแหน่งนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยมทั้งยังต้องเป็นผู้ที่แก้ปัญหาและความขัดแย้งในทีม เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในทีมด้วย

1.3 ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งมีบทบาทพื้นฐานที่ทำให้ทีมมีความเชี่ยวชาญพิเศษตามวัตถุประสงค์ เช่น บัญชี วิศวกร

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear objective and Agreed goals) การทำงานเป็นทีมควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมอย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีม ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงในทีมต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างทีมงานด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่า

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา (Openness and Confrontation) การสื่อสารและความสัมพันธ์กันในทีมต้องเป็นไปอย่างเปิดเผย และความไว้วางใจ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน

4. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมต้องให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ร่วมมือกันอย่างจริงจัง ให้โอกาสได้พูดถึงปัญหาอย่างอิสระ

5. การให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) สมาชิกในทีมต้องให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานประโยชน์ซึ่งกันและกันมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน จัดการขัดแย้งในทีมให้เป็น ไปในทางสร้างสรรค์

6. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่เหมาะสม (Sound working and Decision procedures) การทำงานของทีมจะมีลักษณะยืดหยุ่น การตัดสินใจจะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก ใช้วิธี การปฏิบัติที่คล่องตัว

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) สมาชิกทุกคนสามารถเป็นผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ผู้นำควรมีการชี้แนะ มีความสามารถในการมอบหมาย สั่งงาน (Delegation) จะทำให้ผู้นำพัฒนาการบริหารงานได้ การที่สมาชิกของทีมถูกคัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะให้อำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายและให้การสนับสนุน สำหรับผู้นำจะประสบผลสำเร็จได้ควรมีลักษณะ 10 ประการ คือ

7.1 มีความจริงใจและซื่อตรงต่อตนเอง

7.2 ใช้การมอบหมายงานเหมือนกับเป็นเครื่องมือช่วยให้ได้ผลสำเร็จในการทำงาน และให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานได้มีการพัฒนาตนเอง

7.3 มีความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7.4 พร้อมทั้งจะแสดงความสามารถให้สมกับการได้รับความไว้วางใจ

7.5 มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นทีม

7.6 ให้การยอมรับในความสามารถของสมาชิกทีม

7.7 เผชิญหน้ากับความเป็นจริงอย่างตรงไปตรงมา

7.8 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาทีมงาน

7.9 ปฏิบัติงานอยู่ในกฎระเบียบ

7.10 สร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน (Regular review) การทำงานเป็นทีมควรได้รับการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที การทบทวนนี้อาจทำระหว่างปฏิบัติงานหรือภายหลังเสร็จงานก็ได้

9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) มีแผนการพัฒนาสมาชิกของทีม เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound inter-group relation) การทำงานระหว่างกลุ่มควรเป็นไปในบรรยากาศของความสัมพันธ์ที่ดี ฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจแนวคิดหรือปัญหาของผู้อื่น และพร้อมที่จะช่วยเหลือกัน

11. การสื่อสารที่ดี (Good communications) การสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งที่จำเป็นในทุกระดับทั้งภายนอกและภายในองค์กร สมาชิกทุกคนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะและได้รับข้อมูลในการสื่อสารอย่างเพียงพอ การเลือกใช้การสื่อสารภายในองค์กร มี 2 วิธี

11.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communications) หมายถึง การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีข้อ กำหนดวางไว้ชัดเจน คำเนิ่งถึงบทบาทหน้าที่และตำแหน่งระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร อาจจะเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ใบประกาศ นโยบายต่าง ๆ การสั่งการโดยตรงหรือการสื่อสารทางราชการที่ต้องกระทำให้เป็นลายลักษณ์อักษร

11.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal communications) หมายถึง การสื่อสารกับบุคคล โดยไม่คำนึงถึงทิศทาง ตำแหน่ง หรือสายงานแต่อย่างใด ซึ่งข่าวสารที่

ไม่เป็นทางการ เป็นข่าวสารส่วนตัวที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการสื่อสารแบบปากต่อปากมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรด้วย เพราะทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน หากผู้บังคับบัญชามีกลยุทธ์และวิธีการที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับบรรยากาศการทำงาน

นอกจากนี้ การสื่อสารยังสามารถจำแนกออกตามช่องทางเดินของการสื่อสารได้ 3 ประเภท ดังนี้ 1) การสื่อสารตามแนวดิ่งหรือจากบนลงล่าง (Vertical dimension or Hierarchical effects) คือ การสื่อสารจากระดับหัวหน้างานมาสู่ระดับปฏิบัติงาน เป็นการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายบังคับบัญชา การสื่อสารแบบนี้มักเป็นการแจ้งนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การชักจูงความเข้าใจหรือการให้ขำเพื่อการปฏิบัติงาน 2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward communications) คือ การส่งสารจากระดับต่ำกว่าไปยังผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า ข้อมูลข่าวสารมักเป็นรูปแบบการรายงานผลการปฏิบัติงานหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงข้อเสนอแนะ ปรีกษาหารือและร้องทุกข์ 3) การสื่อสารในแนวนอนหรือแนวทแยง (Horizontal communications or Lateral communications) หมายถึง ลักษณะการเดินทางของข่าวสารระหว่างผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกันหรือใกล้เคียงกันในสายงานเดียวกันและข้ามสายงาน โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น การขอคำแนะนำและขอข้อมูลเป็นการประสานงานที่ไม่เป็นทางการ การเอื้ออำนวยให้การติดต่อ สื่อสารเป็นไปอย่างสมบูรณ์นั้น จะส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างราบรื่น ข้อมูลในการปฏิบัติ งานสามารถส่งต่อถึงกันอย่างครบถ้วนถูกต้องและทันเวลา ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมตามมา

7.17 การทำงานเป็นทีมตามทัศนะของ Parker

Parker (1990 : 31-56) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้

1. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน ดังนี้

1.1 สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงการกำหนดพันธกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยจะต้องทำการทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ

1.2 จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก เพื่อเป็นกรอบในการทำงาน

1.3 มั่นใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

1.4 จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และ

เป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการบรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ ดังนี้

2.1 เตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงาน โดยไม่ต้องร้องขอ

2.2 แสดงความยินดีด้วยความเต็มใจ/จริงใจ เมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ

ความสำเร็จ

2.3 แนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกัน และมีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม

2.4 ใช้อารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียด เวลาบรรยายภาคตั้งเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพซึ่งการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดง ออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจดบันทึกหรือที่ทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น สมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุม ด้านอุปกรณ์ ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ดังนี้

3.1 จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรม หรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น

3.2 แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังดำเนินการ

3.3 สนับสนุนและช่วยยื้อให้สมาชิกที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

3.4 กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วน

ใหญ่ของทีมงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจคิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนเท่าที่ที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้ สมาชิกของทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันได้ สรุปได้ ดังนี้

4.1 สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ก่อน จนกว่าจะมีการนำเสนอ และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว

4.2 เต็มใจรับรู้ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ แม้อาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน

ภารกิจและพันธกิจของทีมงาน

4.3 อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกของ

ทีมงานเข้าใจ

4.4 สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกทีมงาน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized disagreements) ในการทำงานร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง แม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตาม ฉะนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จสมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงานได้รับรู้ การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วมมีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในงานที่สุด โดยสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความคิดเห็นในทางบวกได้โดยวิธีต่อไปนี้

- 5.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ
- 5.2 สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น
- 5.3 ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู
- 5.4 ยอมรับท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจาก

ทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงานแต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน ความเห็นพ้องจะทำให้ได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะ ดังนี้

- 6.1 รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ
- 6.2 ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง
- 6.3 สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ
- 6.4 เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็น

ด้วยก็ตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย

- 7.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย
- 7.2 เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
- 7.3 รับรู้ความรู้สึกที่อึดอัดใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นใน

ทางบวก

7.4 มีการฟังพาดภัยกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and Work assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้ง ด้านบทบาททีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจน ของบทบาทเพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติ ดังนี้

- 8.1 ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
- 8.2 มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาส

เมื่อมีความจำเป็น

- 8.3 มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
- 8.4 มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคน

อย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วมกล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

10.1 ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์

10.2 ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือ

ช่วยเหลืองานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลักสมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลักสมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลักและสมาชิกที่มุ่งวิธีการ เป็นหลักจุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงานอาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็งจุดอ่อน และแสวงหาทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ

12.1 ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์

12.2 อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน

12.3 แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

7.18 การทำงานเป็นทีมตามกรอบแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์ และคณะ

ฌ็อง-ฌัก แอสแตร์ และคณะ (2546 : 22-26) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) เป้าหมาย (Goal) เป็นเรื่องสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในทุกทีมเพราะเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Share Goals) จะทำให้เกิดการพัฒนาการของทีมงานที่ดี “น้ำหนึ่ง ใจเดียวกัน” โดยที่สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันในเป้าหมายของทีม รวมทั้งต้องทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ทีมต้องการ 2) การแสดงออก (Expression) สมาชิกทุกคนในทีมงานมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเสรีแต่ต้องไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น ขณะเดียวกันสมาชิกแต่ละคนในทีมต่างก็มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการสื่อสารในทีมเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์และสมาชิกทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการแสดงออกของสมาชิกจะเกิดความเข้าใจในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนและทีมงานอย่างชัดเจน 3) ความเป็นผู้นำ (Leadership) การทำงานเป็น

ทีมจะมีจุดเด่นที่สำคัญ คือ ทีมงานจะมีความยืดหยุ่นกว่าการทำงานในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าทีมงานบางทีมอาจจะมีหัวหน้าทีม (Team leader) ที่เป็นทางการ แต่สมาชิกอาจจะสลับเปลี่ยนตำแหน่ง และบทบาทระหว่างกันได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมงานจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และความสามารถของตน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานใช้ทักษะและความสามารถของสมาชิกทุกคนได้อย่างเต็มที่ทำให้ทีมงานสามารถแสดงศักยภาพของตนได้อย่างสมบูรณ์

4) แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหัวหน้าทีมจะพยายามให้สมาชิกทุกคนต่างแสดงความคิดเห็นโต้ตอบและลงมติร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับแก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันหรือบังคับให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องยอมรับในบางเสียงส่วนใหญ่อย่างไม่เต็มใจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตลอดจนช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ดีต่อกันและไม่มีอคติต่อกลุ่ม

5) ความไว้วางใจ (Trust) จะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรักและความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว และ 6) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันทำให้ทีมงานต้องหาวิธีปฏิบัติหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ โดยระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาค้นหาทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้แตกต่างและดีกว่าเดิมหรือที่เรียกว่า “คิดใหม่ ทำใหม่”

นั่นเอง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์โดยอาศัยพลังความคิดและความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าแก่ทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีโอกาสและความได้เปรียบเหนือคู่แข่งจากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จดังกล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานจะต้องศึกษาทำความเข้าใจและนำแนวทางดังกล่าวมาปฏิบัติแต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายจะต้องอาศัยความพยายามอย่างสูงหากทีมงานใดมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับลักษณะที่ดีดังกล่าวได้มากเท่าใด โอกาสที่ทีมงานจะเข้มแข็งและบรรลุผลสำเร็จก็ยิ่งมีเพิ่มมากขึ้น การทำงานเป็นทีมในสภาพแวดล้อมปัจจุบันหัวหน้าทีมและสมาชิกมีความจำเป็นต้องตรวจสอบและประเมินคุณสมบัติของทีมงานของตนเสมอว่าทีมงานมีความสมบูรณ์หรือบกพร่องอย่างไร เพื่อการปรับปรุงพัฒนาแก้ไขให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.19 การทำงานเป็นทีมตามกรอบแนวคิดของ สตีลตี กองค้ำ

สตีลตี กองค้ำ (2542 : 81) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณสมบัติพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ 1) ความไว้วางใจ คนที่มาร่วมกันเป็นทีมเพื่อทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไม่ดูถูกซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถของสมาชิกในทีมผู้ที่เป็นผู้นำทีมมีความไว้วางใจว่าสมาชิกในทีมสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้หากมีอุปสรรคใด ๆ ก็ตามจะสามารถช่วยกันขจัดอุปสรรคนั้น ๆ ได้ ถ้าผู้นำทีมและสมาชิกแต่ละคนปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว ก็ไม่อาจทำงานร่วมกันได้อย่างแน่นอน 2) การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ก่อนจะทำงานร่วมกันผู้นำทีมและสมาชิกควรตกลงกันว่า ทีมมีเป้าหมายจะทำอะไร ผู้ใดบ้าง มีหน้าที่อะไร จะทำด้วยวิธีใด ทำอย่างไร เพราะเหตุใดจึงทำเช่นนั้น และจะเสร็จเมื่อไหร่ 3) การชี้แนะแนวทาง

ปฏิบัติ เมื่อกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนแล้วก็ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติให้ด้วย ในกรณีที่สมาชิกยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้การชี้แนะไม่ใช่การกระทำตนเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าหรือการบังคับควบคุม แต่เป็นการให้แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 4) การสื่อความหมายในการทำางานร่วมกันนั้นทีมจำเป็นต้องตรวจสอบว่าสมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจตรงกัน แต่ละคนมีการรับฟังซึ่งกันและกันมีความเปิดเผยจริงใจในการสื่อความหมายหรือไม่ หากมีความเข้าใจไม่ตรงกันขึ้นมาเมื่อใดให้รีบทำความเข้าใจกันไม่ควรพุดคุยกันลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจกันไปคนละอย่างตามการรับรู้ของตนที่แตกต่างกันแล้วไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งกันได้ภายในภายหลัง 5) การเสียสละในการทำงานเป็นทีม นั้น บางครั้งแต่ละคนจำเป็นต้องเสียสละบ้างเป็นบางส่วนเพื่อผลประโยชน์ของทีม เช่น การหาเวลามาประชุม การสละแรงกาย การเหน็ดเหนื่อยมากขึ้น การใช้เวลามากขึ้นในการประชุมร่วมกัน บางครั้งก็ต้องเสียสละเงินทองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่เป็นจำเป็นเท่าที่จะทำได้ตามสมควร 6) การให้ผลตอบแทนเป็นทีมมิใช่ให้เป็นรายบุคคล เมื่อทำงานร่วมกันเสร็จแล้วผลตอบแทนที่ได้ควรให้แก่ทีมมิใช่ให้แก่ผู้ใดผู้หนึ่ง เช่น ให้แก่ผู้นำทีมเพียงคนเดียว ผลตอบแทนดังกล่าวนี้มีใช่เป็นเงินหรือวัตถุสิ่งของเสมอไป อาจเป็นคำยกย่องชมเชย หรือเกียรติยศชื่อเสียง และผู้นำทีมก็ไม่ควรสมอ้างว่าเป็นผลงานของตนแต่เพียงผู้เดียว และ 7) สร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นทีม การปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวจะทำได้ด้วยการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน มีการกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบและมอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่สมาชิกแต่ละคนตามความรู้ความสามารถและความถนัดของเขา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสร้างสรรคความเจริญให้แก่ส่วนรวม รวมทั้งความเจริญองงามในตนเองของสมาชิกและของผู้บริหารเองด้วย

2.20 การทำงานเป็นทีมตามกรอบแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 66-70) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกันได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้นำหรือหัวหน้าทีมงาน การทำงานเป็นทีมผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานได้ดีและสร้างคุณสมบัติของทีมงานที่แข็งแกร่งให้เกิดขึ้น และรักษาสภาพนั้นไว้ให้คงอยู่ตลอดไปได้ ผู้นำกลุ่มจะเป็นบุคคลสำคัญที่ดำเนินการส่งเสริม กระตุ้น กำกับและจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานแบบเป็นกลุ่ม มีส่วนร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมาย และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและความสามัคคี สมานฉันท์ของทีมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้กลุ่มใดที่มีหัวหน้าที่ดีกลุ่มนั้นจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุณลักษณะสำคัญของผู้นำทีมจะต้องมีลักษณะเฉพาะตัวในด้านสำคัญต่าง ๆ คือ ด้านการวางแผน การมอบหมายงาน การติดตามกำกับและประเมินงาน ตลอดจนการเสริมแรงหรือการสร้างพลังใจให้สมาชิกทีมงานได้แสดงความรู้สึกรู้ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และด้านการเผชิญปัญหาและการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ 2) สมาชิกของทีม สมาชิกที่มีประสิทธิภาพสูง ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ คือ เป็นบุคคลที่มีเจตนาดี และมีความตั้งใจในการทำงานร่วมกับกลุ่ม มีความรู้ความชำนาญ ในงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ ตลอดจนมีความสำนึกและตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับทีมงานเป็นอย่างดี และ 3) แบบแผนของ

กลุ่มหรือการจัดการทีมงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดแบบแผนของการทำงานในกลุ่มเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมายและขั้นตอนในการทำงานร่วมกันของสมาชิกทีมงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 20 แห่ง ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันชื่อแตกต่างกัน (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมองค์ประกอบอื่น ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้เป็นชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความเกี่ยวข้องกัน 2) ความสัมพันธ์ในทีม 3) ความไว้วางใจและค่านิยม 4) การรับฟังซึ่งกันและกัน 5) ความสัมพันธ์ภายนอก 6) ความเคารพ 7) ความไว้วางใจ 8) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม 9) การเคารพซึ่งกันและกัน 10) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน 11) ความสัมพันธ์ที่ตระหว่างกลุ่ม 12) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 13) การสื่อสาร 14) ความสัมพันธ์และการสื่อสาร 15) บทสนทนาที่เปิดเผย 16) การเสียสละ และ 17) การสื่อความหมาย
2. การมีเป้าหมายเดียวกัน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) เป้าหมายที่ชัดเจน 2) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีม 3) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) จุดประสงค์ 5) เป้าหมายของทีมมีความสำคัญ 6) จุดหมายของทีม 7) เป้าหมายของทีม 8) ความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ชัดเจน 9) วัตถุประสงค์ของทีม 10) เป้าหมาย 11) วิสัยทัศน์ 12) การกำหนดทิศทางของ 13) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย 14) การมีเป้าหมายร่วมกัน 15) โครงสร้างและเนื้อหาสาระของทีม และ 16) การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน
3. การมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) การทำงานร่วมกัน 2) ร่วมกันใช้ความคิด 3) การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย 4) ความร่วมมือ 5) การให้ความร่วมมือ 6) มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 8) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 9) การแสดงออก 10) การให้ผลตอบแทนเป็นทีมและ 11) การสนับสนุนและการได้รับการยอมรับ
4. การมีภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) ผู้นำที่มีความสามารถ 2) ภาวะผู้นำของทีม 3) ภาวะผู้นำร่วม 4) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 5) ภาวะผู้นำที่ถูกลับเปลี่ยน 6) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 7) ผู้นำหรือหัวหน้าทีมงาน และ 8) ความเป็นผู้นำ
5. ความรับผิดชอบร่วมกัน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) บทบาทและความรับผิดชอบของทีม 2) บทบาทและมอบหมายงานที่ชัดเจน 3) ความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ 4) ภาระรับผิดชอบ 5) ความรับผิดชอบ 6) บทบาทที่สมดุล 7) การกำหนดบทบาทหน้าที่ 8) องค์ประกอบของทีม 9) การสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกัน และ 10) โครงสร้างที่ขับเคลื่อนด้วยผลงาน
6. บรรยากาศการทำงาน มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) บรรยากาศการทำงานร่วมกัน 2) สภาพที่สะดวกสบาย 3) สิ่งแวดล้อมขององค์กร และ 4) บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง

7. สมาชิกทีม มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) คน 2) คนที่อยู่ถูกกลุ่ม
3) สมาชิกในทีม 4) ความเป็นสมาชิก และ 5) สมาชิกของทีมงาน
จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 7 รายการข้างต้นและจากองค์ประกอบที่เป็นทักษะ
หรือผลการการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ที่มีความหมายเฉพาะอื่น ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดง
ในตารางสังเคราะห์ที่ 1 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี
(Theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด
เพื่อการวิจัยต่อไป (Conceptual framework) ดังตารางที่ 1 ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	1 Sangho Sim (2013)	2 Nurhidayah Azmy (2012)	3 Parker (1990)	4 Blanchard (2007)	5 Mackin (2007)	6 Roger Razzari Erod (2007)	7 Bryant & Albring (2006)	8 Harvey and Drolet (2006)	9 Mikan and Roger (2005)	10 Salas et al (2005)	11 LaFasto, F. & Larson, C (2001)	12 Gary L. McIntosh (2000)	13 Roger Heuser (1999)	14 Hunter, Bailey and Taylor (1998)	15 Dickinson and McIntyre (1997)	16 O'Neil, Chung & Brown (1997)	17 Woodcock and Francis (1994)	18 ณัฐพันธ์ เจริญทัศน์ (2545)	19 สติชัย กองคำ (2542)	20 อุทัย บุญประเสริฐ (2532)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์
องค์ประกอบหลัก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
1. การมีเป้าหมายเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การมีภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การมีปฏิสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. ความรับผิดชอบร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. การไม่เห็นด้วยในทางบวก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. ความเห็นพ้องต้องกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9. การมีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบหลัก	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ความถี่ (Frequency)
	1) Sangho Sim (2013)																					1
	2) Nurhidayah Azmy (2012)																					1
	3) Parker (1990)																					1
	4) Blanchard (2007 : 129)																					1
	5) Mackin (2007)																					1
	6) Roger Razzari Elrod (2007)																					1
	7) Bryant & Albring (2006)																					1
	8) Harvey and Drolet (2006)																					1
	9) Mickan and Rodger (2005)																					1
	10) Salas et al (2005)																					1
	11) LaFasto, F. & Larson, C (2001)																					1
	12) Gary L. McIntosh (2000)																					1
	13) Roger Heuser (1999)																					1
	14) Hunter, Bailey and Taylor (1998)	✓																				1
	15) Dickinson and McIntyre (1997)															✓						1
	16) O'Neil, Chung & Brown (1997)																✓					1
	17) Woodcock and Francis (1994)																					1
	18) ฌ็อง-ฌัก หลุยส์ (2545)																					1
	19) สตีฟ กางา (2542)																					1
	20) อุทัย บุญประเสริฐ (2532)																					1

สรุปการสังเคราะห์

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) พบว่า มี 30 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

องค์ประกอบที่ 2 การมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose)

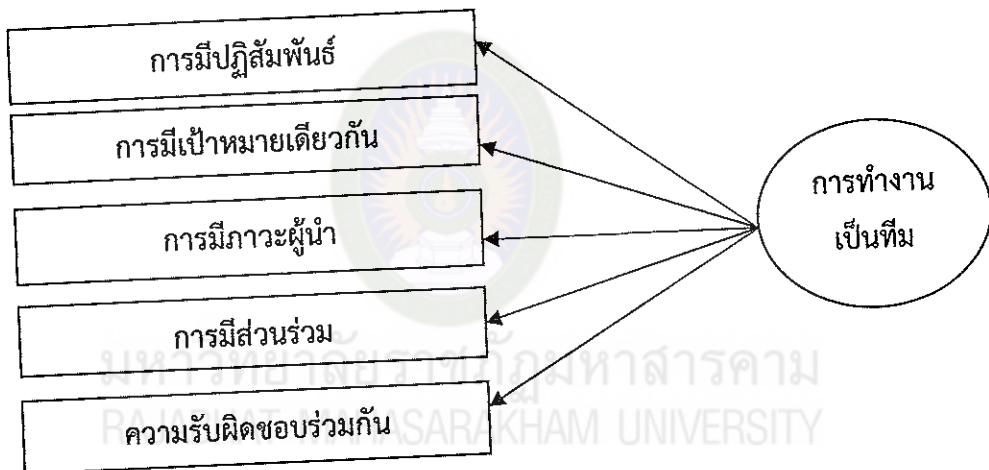
องค์ประกอบที่ 3 การมีภาวะผู้นำ (Leadership)

องค์ประกอบที่ 4 การมีส่วนร่วม (Participation)

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility)

จากองค์ประกอบหลักข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดการทำงานเป็นทีมได้ดังแสดงใน

ภาพที่ 14



ภาพที่ 14 โมเดลการวัดการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

จากภาพที่ 14 โมเดลการวัดการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) 2) ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose) 3) ด้านการมีภาวะผู้นำ (Leadership) 4) ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) และ 5) ด้านความรับผิดชอบร่วมกัน (Responsibility)

ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก จากนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

8. การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของการทำงานเป็นทีม

8.1 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ความหมายและแนวคิดของการมีปฏิสัมพันธ์

มีนักการศึกษาและหน่วยงานทางวิชาการให้ความหมายของปฏิสัมพันธ์

ดังต่อไปนี้

สายพิณ พัทธ (2544 : 33) กล่าวว่า ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการกระทำเป็นสื่อ แสดงความรู้สึกต่อกันและต่างฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลต่อกันได้

ทองใบ สุดชาติ (2551 : 13) กล่าวถึงความหมายปฏิสัมพันธ์ว่า หมายถึงการที่บุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของอีกคนหนึ่ง พฤติกรรมที่แสดงออกมานี้ อาจจะเป็นการสื่อสารที่ใช้คำพูดหรือการกระทำ

กรมวิชาการ (2541 ก : 96) ได้ประมวลศัพท์บัญญัติทางการศึกษา ให้คำอธิบายของคำว่าปฏิสัมพันธ์ไว้ว่า หมายถึงกระทำระหว่างกันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อกัน

Bejarano yaei (1997 : 205–206) ได้ให้ความหมายกลวิธีในการปฏิสัมพันธ์ว่า หมายถึงวิธีการที่ผู้ร่วมสนทนาใช้เพื่อขอและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการสนทนา รวมทั้งเพื่อรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการพูดโต้ตอบกัน แม้จะมีข้อจำกัดทางด้านความสามารถทางภาษา

Zoltan domyei (1995 : 5) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง วิธีการที่ผู้ร่วมสนทนาใช้เมื่อการสื่อสารไม่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ เมื่อผู้พูดไม่สามารถพูดสื่อสารความหมายได้ตามที่ตน ต้องการหรือผู้ฟังไม่สามารถเข้าใจความหมายที่ผู้พูดสื่อออกมา

Watson (1994 : 600–607) ได้ให้ความหมายของปฏิสัมพันธ์ว่า เป็นการกระทำหรือการสั่งการระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่มสังคมตั้งแต่สองกลุ่มขึ้นไป โดยการกระทำหรือการสื่อสารนั้น อาจเป็นพฤติกรรมที่ใช้วาจาหรือพฤติกรรมที่ไม่ใช้วาจา

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำงานที่มีการสื่อสาร มีความเอื้อเฟื้อ มีแรงจูงใจ และมีความไว้วางใจ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายและกล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

Spitzmuller et al (2008 : 110) ได้รวบรวมเอกสารต่าง ๆ ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะส่งผล ต่อพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี มีดังนี้ 1) อุนิสัยหรือบุคลิกภาพ (Dispositions) บุคลิกภาพยอมรับและบุคลิกภาพแบบมีสติสามารถเป็นตัวทำนายการแสดงพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ทักษะ (Attitudes) สามารถทำนายการแสดงพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีได้โดยผ่านความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กรและโดยเฉพาะการรับรู้ความยุติธรรมและความเสมอภาค 3) แรงจูงใจ (Motivations) พฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี มีพื้นฐานมาจากการที่บุคคลมีแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมกลุ่มผู้อื่นและมีแรงจูงใจที่จะเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น 4) ภาระงาน (Task characteristic) หาก

ภาระงานที่มีการพึ่งพากันน้อยย่อมทำให้โอกาสในการแสดงพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ตื้นเขินตามไปด้วย และ 5) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Social relationships) โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานนั้นเป็นตัวทำนายการแสดงพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมที่ดีในขั้นพื้นฐาน

Pandey (2007 : 18) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี ได้แก่ 1) แรงจูงใจในการบริการเพื่อสาธารณะ (Public service motivation) เป็นความสนใจของบุคคลในการที่จะอาสาทำกิจกรรมเพื่อสังคม โดยไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยแรงจูงใจในการบริการเพื่อสาธารณะนี้จะทำให้บุคคลลดความเห็นแก่ตัวและช่วยเหลือผู้อื่นมากยิ่งขึ้น 2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Coworker support) เป็นพฤติกรรมการดูแลเอาใจใส่และแสดงความสนใจต่อเพื่อนร่วมงาน อันนำไปสู่พฤติกรรมความช่วยเหลือ ห่วงใยและแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันในสภาพแวดล้อมของการทำงาน

Harvey and Drolet (2006 : 49-62) กล่าวว่าลักษณะเฉพาะการมีปฏิสัมพันธ์ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust) 2) ความสำนึกในเรือของความสัมพันธ์ (Sense of relationship) 3) การกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา (Open and direct conflict) 4) พื้นฐานความรู้ทั่วไป (Common base of information) 5) ความสามารถในการถามและฟังคำถามระดับสูง (High-level question-asking and listening) 6) ระดับความเครียดที่เหมาะสม (Healthy level of stress) 7) ความอดทนต่อข้อผิดพลาด (Toleration of errors) และ 8) ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง (Flexibility and Responsiveness)

Wiemann and Backlund (2006 : 168-175) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นว่าประกอบด้วย 1) ความเอาใจใส่ (Empathy) 2) มีพฤติกรรมที่ยืดหยุ่น 3) มีการบริหารจัดการเชิงปฏิสัมพันธ์ และ 4) มีความสามารถทางการสื่อสาร ซึ่งจำเป็นต่อการทำหน้าที่ที่ค่อนข้างจะขาดแคลนในสังคม

The ASTD competency model and Dictionary (2004 : 136-149) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความไว้วางใจ (Building trust) 2) การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating effectively) 3) การมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Influencing stakeholders) 4) การใช้ประโยชน์ที่หลากหลาย (Leveraging diversity) และ 5) การสร้างเครือข่ายและการเป็นหุ้นส่วนกัน (Networking and partnering)

Richard et al (2004 : 126-128) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นว่าประกอบด้วย 1) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) 2) การมีทักษะระหว่างบุคคล และ 3) การสร้างความไว้วางใจในความสัมพันธ์

Settoon and Mossholder (2002 : 263) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี ประกอบด้วย 1) การดูแลเอาใจใส่ (Empathic concern) เป็นการแสดงให้เห็นถึงอารมณ์ความเห็นใจและความรู้สึกอื่น ๆ ในการต้องการตอบสนองต่อผู้อื่นโดยตรง อย่าง เช่น การให้ความช่วยเหลือ โดยการดูแลเอาใจใส่ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพและเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการกระทำในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ

และ 2) การเป็นศูนย์กลางของเครือข่าย (Network centrality) เกี่ยวเนื่องกับการพึ่งพาอาศัยในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน ดังนั้นการเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายจึงทำให้บุคคลเป็นที่พึ่งพาให้ผู้อื่นได้และได้มีโอกาสตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่น

Sperry (2002 : 149-153) ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับทักษะหรือความสามารถของความสัมพันธ์หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นว่า มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) 2) ความสามารถในการพัฒนาทีมงาน (Team development) 3) ความสามารถในการสร้างความหลากหลาย (Diversity) 4) ความสามารถในการจูงใจ (Motivation) 5) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง (Conflict resolution) และ 6) ความสามารถในการสอนแนะ (Coaching)

Spitzberg (2002 : 265) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสามารถปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการศึกษาวิจัยเรื่อง Issue in the development of a theory of interpersonal competence in the intercultural context ซึ่งได้ให้ทัศนะว่า การจะมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะประกอบด้วย 1) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) และ 2) ความสามารถในการพูด (Speech)

William and Anderson (1991 : 603) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีว่าเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างหนึ่งที่มุ่งเน้นด้านบุคคลโดยตรง (Citizenship behavior directed toward individuals) ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรม 2 อย่าง คือ 1) ความเอื้อเฟื้อ (Courtesy) เป็นการให้ความช่วยเหลือ เช่น ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยแนะนำสมาชิกใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงาน และ 2) ความอ่อนน้อม (Altruism) เป็นความสุภาพของบุคคลที่จะช่วยป้องกันการเกิดปัญหากระทบกระทั่ง เนื่องจากการปฏิบัติงานในองค์การนั้นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน การกระทำและการตัดสินใจของบุคคลหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น จึงควรคำนึงถึงบุคคลอื่น เช่น เคารพสิทธิของบุคคลอื่น ในการใช้สมบัติส่วนรวมร่วมกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 10 แห่ง ผู้วิจัยพิจารณา เห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ชื่อแตกต่างกัน (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน และครอบคลุมองค์ประกอบอื่น ที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้น หรือเลือกใช้เป็นชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. การสื่อสาร มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) การกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา 2) ความสามารถในการถามและฟังคำถามระดับสูง 3) มีความสามารถทางการสื่อสาร 4) การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
2. ความเอื้อเฟื้อ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน 2) การมีทักษะระหว่างบุคคล 3) การดูแลเอาใจใส่ 4) ความสามารถในการพัฒนา

ทีมงาน 6) ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง 7) ความสามารถในการเสนอแนะ 8) ความเอื้อเฟื้อ และ 9) ความอ่อนน้อม

3. แรงจูงใจ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) แรงจูงใจ 2) ความสำนึกในเรื่องของความสัมพันธ์ 3) ความสัมพันธ์ทางสังคม 4) การมีอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้เสีย 5) ความสามารถในการจูงใจ และ 6) ความสามารถในการพูด

4. ความไว้วางใจ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) อุปนิสัยหรือบุคลิกภาพ 2) ทศนคติ 3) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) มีการบริหารจัดการเชิงปฏิสัมพันธ์ 4) การสร้างความไว้วางใจ และ 5) การสร้างความไว้วางใจในความสัมพันธ์

ดังนั้น องค์ประกอบของการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ตามทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีปฏิสัมพันธ์ของการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบย่อย										สรุปการสังเคราะห์	
	1 Spitzmuller et al. (2008)	2 Pandey et al. (2007)	3 Harvey and Drolet (2006)	4 Wiemann and Backlund (2006)	5 The ASTD Competency (2004)	6 Richard et al. (2004)	7 Setton and Mossholder (2002)	8 Sperry (2002)	9 Spitzberg (2002)	10 William and Anderson (1991)		ความถี่ (Frequency)
1. แรงจูงใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		6	✓
2. ความไว้วางใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				5	✓
3. การสื่อสาร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
4. ความเอาใจใส่		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
5. การมีภาระงาน	✓										1	
6. การมีพื้นฐานความรู้ทั่วไป			✓								1	
7. การมีระดับความเครียดที่เหมาะสม			✓								1	
8. การมีความอดทนต่อข้อผิดพลาด			✓								1	
9. การมีความยืดหยุ่นและการตอบสนอง			✓	✓							2	
10. การใช้ประโยชน์ที่หลากหลาย					✓						1	

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการทำงานเป็นทีมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) พบว่ามี 12 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของการมีปฏิสัมพันธ์ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

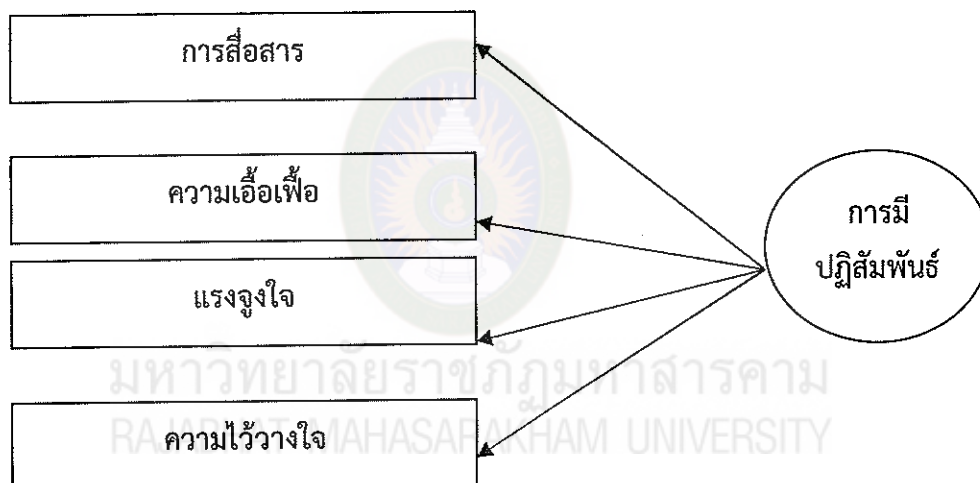
องค์ประกอบที่ 1 การสื่อสาร (Communication)

องค์ประกอบที่ 2 ความเอื้อเฟื้อ (Courtesy)

องค์ประกอบที่ 3 แรงจูงใจ (Motivation)

องค์ประกอบที่ 4 ความไว้วางใจ (Trust)

จากองค์ประกอบหลักข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดการทำงานเป็นทีมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ได้ดังแสดงในภาพที่ 15



ภาพที่ 15 โมเดลการวัดการทำงานเป็นทีมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

จากภาพที่ 15 แสดงโมเดลการวัดการทำงานเป็นทีมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) การสื่อสาร (Communication) 2) ความเอื้อเฟื้อ (Courtesy) 3) แรงจูงใจ (Motivation) และ 4) ความไว้วางใจ (Trust) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

8.1.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร

ในการนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการสื่อสาร ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้

Mcshane & Von Glinow (2005 : 324) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร และความเข้าใจกันระหว่างสองคนหรือมากกว่า

Belch & Belch (2004 : 5) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การส่งผ่าน ข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือกระบวนการทำความเข้าใจในความหมายร่วมกัน ระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง

Greenberg & Baron (2003 : 318) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการของบุคคลกลุ่มคนหรือองค์การ (ผู้ส่ง) ส่งผ่านข้อมูลข่าวสารบางอย่าง (ข่าวสาร) ไปยัง บุคคลอื่นอีกคนหนึ่ง กลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง หรือองค์การอีกองค์การหนึ่ง (ผู้รับ)

Wynn & Guditus (1984 : 74) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการ ของการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้ระหว่างบุคคล อาจเกิดขึ้นโดยการพูด การเขียนหรือ ภาษา ทาทาง ข่าวสารอาจจะเกิดขึ้นในแนวตั้งขึ้นหรือลง หรือตามแนวราบ ซึ่งจะเกิดขึ้นในทุก ๆ จุด ของการบริหารในการดำเนินการขององค์การ องค์การใดมีความสลับซับซ้อนมาก ก็จะทำให้การ สื่อสารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก หรือต้องทำให้เกิดความถูกต้องแน่นอนมากขึ้นเท่านั้น

David (1960 : 12) ได้ให้ความหมายการสื่อสาร หมายถึง การส่งข้อมูลข่าวสาร จากบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่ง โดยใช้กระบวนการ (Process) อย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม กล่าวคือ เป็นกิจกรรมที่มีการ เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ไม่อยู่นิ่งและไม่มีจุดเริ่มต้นหรือจุดจบที่เห็นชัดเจน

จุฑาพรรธ ผดุงชีวิต (2551 : 34) นิยามการสื่อสารว่า หมายถึง กระบวนการซึ่ง บัณฑิตแต่ละบุคคลในบริบทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเครือญาติ องค์กรและสังคมชุมชน มีปฏิสัมพันธ์ ตอบสนอง และสร้างข้อมูลข่าวสารเพื่อจะปรับตัวเองให้เข้ากับบริบทหรือสภาพแวดล้อม และผู้อื่นใน สังคม

ทองใบ สุธาจารี (2551 : 291-295) ได้กล่าวว่า การสื่อสารในองค์การมี 3 วิธี ได้แก่ 1) การสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การใช้จดหมายหรือหนังสือราชการ การใช้บันทึกช่วยจำ กา รายงาน คู่มือปฏิบัติงาน แบบฟอร์ม เป็นต้น 2) การสื่อสารด้วยคำพูด เช่น การสนทนาอย่างไม่เป็น ทางการ การแลกเปลี่ยนข่าวสารเกี่ยวกับงาน การอภิปรายกลุ่ม การกล่าวสุนทรพจน์ เป็นต้น และ 3) การสื่อสารด้วยสัญลักษณ์ เช่น การแสดงออกทางใบหน้า ภาษากาย เป็นต้น

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2551 : 11-15) กล่าวว่า การสื่อสารมีความสำคัญใน ฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์มาทุกยุคทุกสมัย เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ดำรงชีวิตด้วยการ พึ่งพาอาศัยกัน การพึ่งพาอาศัยกันจำเป็นอย่างยิ่งต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ เพราะการสื่อสาร เป็นการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกค่านิยม ความเชื่อในสังคมจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง หรือจาก ฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งนั้น การสื่อสารยังเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตมีลักษณะตอบกลับจากผู้รับ สารตอบกลับไปยังผู้ส่งสารอีกด้วย และระดับการสื่อสารเกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การและ ระดับสังคม หรือระดับมวลชน

พิบูล ทิปะपाल (2550 : 200) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการ ถ่ายทอดข่าวสารระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ส่งข่าวสารไปยังอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็น ผู้รับข่าวสาร เพื่อให้เกิดการรับรู้ทำความเข้าใจร่วมกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2550 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึง การสื่อความหรือแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 232-233) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารมี 2 วิธี ดังนี้

1) การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงหรือเผชิญหน้ากันโดยใช้วาจา (Verbal) หรือโดยใช้ถ้อยคำ (Verbal communication) ได้แก่ การพูดและการเขียนเป็นตัวหนังสือแทนคำพูด ถ้อยคำเป็นสัญลักษณ์ซึ่งแสดงออกมาด้วยคำพูดใช้สำหรับการสื่อความหมาย ได้แก่ การติดต่อระหว่างบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การส่งข่าวสาร การประชุม การอภิปราย เป็นต้น ข้อดีของการติดต่อข่าวสารประเภทนี้ คือ ง่าย สะดวก ประหยัดเวลา เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายติดต่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และยังให้ความรู้สึกที่เป็นกันเองอันก่อให้เกิดความสนิทสนมกันได้ง่าย และ 2) การสื่อสารโดยภาษาไม่ใช้ถ้อยคำ (Non-verbal communication) การสื่อสารในลักษณะนี้ไม่ใช้วิธีการพูดและการเขียนเป็นตัวหนังสือแทนคำพูด แต่จะใช้สัญลักษณ์ ตัวอักษร เครื่องหมายหรือการแสดงท่าทางอากัปกิริยาต่าง ๆ เข้ามาช่วย และสามารถ ทำความเข้าใจกันได้ นำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารได้ ดังต่อไปนี้

2.1) พฤติกรรมการแสดงออกที่สีหน้า (Facial expression) และสายตา (Eye contact) สีหน้า

สายตาบ่งบอกถึงอารมณ์ และความรู้สึกได้เป็นอย่างดีว่าพอใจหรือไม่พอใจ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

2.2) พฤติกรรมทางน้ำเสียง (Tone voice) โดยการเปล่งเสียง ออกเสียง น้ำเสียงที่แสดงออกมาต่าง สามารถสื่อความหมายให้อีกฝ่ายเข้าใจได้ว่ามีความรู้สึกอย่างไร เช่น ทำกระแอม ถอนหายใจ อุทาน เป็นต้น 2.3) พฤติกรรมทางภาษาท่าทาง (Body language) โดยการแสดงออกถึงท่าทางบางอย่าง เป็นการบอกความหมายให้บุคคลอื่นได้รับรู้ว่าผู้แสดงมีความหมายอย่างไร เช่น การโบกมือเมื่อไม่ได้พูด การส่ายหน้าแสดงอาการไม่ยอมรับ การปรบมือแสดงความพอใจ เป็นต้น 2.4) พฤติกรรมการสัมผัส (Touching) โดยการสัมผัสร่างกายของบุคคลแสดงความหมายให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้ว่ามีความรู้สึกอย่างไร เช่น ตบไหล่ จับมือ หรือบีบมือ แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ เป็นมิตรสหายกัน

สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ (2548 : 22) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการในการส่งผ่านหรือสื่อความหมายระหว่างบุคคล สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่สมาชิกสามารถใช้ความสามารถของตนสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยแสดงออกในรูปของความต้องการ ความปรารถนา ความรู้สึกนึกคิด ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

วิทยา ตำนธำรงกุล (2546 : 2546) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจระหว่างคนสองคนหรือกลุ่มคน ข้อมูลข่าวสารอาจจะอยู่ในรูปต่าง ๆ เช่น คำพูด ข้อความ ภาพ สัญลักษณ์ ฯลฯ การสื่อสารจะประสบความสำเร็จได้ถ้าผู้รับสารเกิดความเข้าใจในข่าวสารตรงตามกับผู้ส่งสารต้องการจะให้ เป็นทุกประการเท่านั้น

กันตนา เพิ่มผล (2544 : 205) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะสื่อความหมายความรู้สึกนึกคิดเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังบุคคลอื่น เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความรับรู้ความเข้าใจ ปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกต้องตามสิ่งที่ปรารถนา

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การสื่อสาร” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการ

ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสร้างวัฒนธรรมอันดีงามในสถานศึกษา โดยอาศัยช่องทางติดต่อสื่อสารและเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม ซึ่งนิยามดังกล่าว เชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “การสื่อสาร” ประกอบด้วย 1) สามารถถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้คนอื่นเข้าใจตรงกัน 2) สามารถใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม 3) สามารถใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้อง และ 4) สามารถใช้การสื่อสารสร้างวัฒนธรรมอันดีงามในสถานศึกษา

8.1.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเอื้อเพื่อ

ในการนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเอื้อเพื่อ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา งานวิจัย และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้

Berns (1985 : 393) ได้ให้ความหมายของความเอื้อเพื่อว่า หมายถึง การกระทำ ที่มีแนวโน้มในการให้ความช่วยเหลือหรือสร้างประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือกลุ่มบุคคล โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน และจะปรากฏให้เห็นตั้งแต่วัยก่อนเข้าเรียน

Blum (1980 : 5) ได้ให้ความหมายของความเอื้อเพื่อว่า หมายถึง การกระทำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น และผู้กระทำมีความสมัครใจที่จะกระทำ เป็นพฤติกรรมทางบวกที่สังคมยอมรับ และให้คุณค่า จะเกิดขึ้นเมื่อความเห็นแก่ตัวลดลง ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยหลายพฤติกรรม เช่น การบริจาค การเสียสละ การแบ่งปันสิ่งของและการช่วยเหลือ

Rushton (1980 : 7) ได้แบ่งความเอื้อเพื่อออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) Objected-related activity หมายถึง การเสียสละแบ่งปันสิ่งของที่เป็นวัตถุ เช่น ให้ของเล่นแก่บุคคลอื่น 2) Cooperative activity หมายถึง งานในลักษณะการให้ความร่วมมือ ซึ่งในที่นี้ หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย 3) Helping activity หมายถึง การให้ความช่วยเหลือทั่วไป เช่น การช่วยเหลือผู้อื่นให้ไปสู่จุดหมาย และ 4) Empathic activity หมายถึง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

Lembo (1976 : 70-73) ได้ให้ความหมายของความเอื้อเพื่อว่า ความเอื้อเพื่อเป็นลักษณะของบุคคลที่จะแสดงความต้องการและความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในสถานการณ์ที่พบ ในชีวิตประจำวัน ความต้องการดังกล่าวเกิดจากความบังเอิญ และบุคคลนั้นเรียนรู้ด้วยตนเอง

บุญศรี คำชาย (2542 : 65) ได้ให้ความหมายของความเอื้อเพื่อว่า หมายถึง คุณลักษณะทางจิตใจและทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกที่ดีที่บุคคลกระทำเพื่อผู้อื่นและสังคม พฤติกรรมบ่งชี้ได้แก่ การช่วยเหลือ การปลอบโยนหรือให้กำลังใจ การแสดงความเอื้ออาทร การชื่นชมในความดีงามของตนและผู้อื่น และการไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

รุ่งรัตน์ ไกรทอง (2537 : 29) ได้ให้ความหมายและลักษณะของผู้ที่มีความเอื้อเพื่อเพื่อแม่ว่า ความเอื้อเพื่อเพื่อแม่ หมายถึง ความรู้สึกอย่างหนึ่งในตัวบุคคลที่ไวต่อความต้องการความช่วยเหลือบุคคลอื่น เมื่อได้พบกับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกดังกล่าว บุคคลจะแสดงพฤติกรรมในทางที่ดีโดยการเสียสละ กำลังกาย สิ่งของเวลา หรือความสุขส่วนตัวเพื่อช่วยเหลือและทำประโยชน์ให้ผู้อื่นได้รับความสุขพ้นจากความลำบาก หรือให้สิ่งที่เขาต้องการ และได้แบ่งความเอื้อเพื่อเพื่อแม่ออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) Normative altruism เป็นความเอื้อ เพื่อที่กระทำโดย

ผู้กระทำการผลตอบแทน เป็นการกระทำตามมาตรฐานของสังคม ผู้กระทำการ การรางวัลทางสังคม เช่น คำชมเชยและโดยทั่วไปผู้กระทำมักจะไม่ต้องเสี่ยงภัย และถ้าจะได้รับความลำบากจะกระทำน้อย และ 2) Autonomous altruism เป็นความเอื้อเฟื้อที่กระทำโดยไม่หวังผล ตอบแทน เป็นการกระทำเพราะความเห็นใจ เพื่อความดีในแง่ของจริยธรรมโดยแท้จริง แม้ว่าการกระทำจะเสี่ยงภัยอันตรายหรือได้รับความลำบากจากการช่วยเหลือผู้อื่น

ทัศนีย์ เหมะธูลิน (2533 : 67-70) ได้แบ่งรูปแบบของความเอื้อเฟื้อและลักษณะพฤติกรรมออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) การให้ทางกาย เช่น ช่วยเหลือผู้อื่นทำธุรกรรมที่ไม่มีโทษ ไม่นิ่งดูตาย 2) การให้ทางวาจา เช่น ช่วยเหลือให้คำแนะนำทั้งทางโลก ทางธรรม ช่วยเจรจาเอาเป็นธุระให้สำเร็จประโยชน์ 3) การให้ทางสติปัญญา เช่น ช่วยแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา ช่วยแก้ปัญหาเดือดร้อนแก่คนที่ไม่ทำผิด ช่วยคิดหาแนวทางที่ถูกที่ชอบ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญา 4) การให้ด้วยกำลังทรัพย์ เช่น แบ่งปันเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่ผู้ที่สมควรให้แบ่งปันเงินทองให้แก่ผู้อื่นที่สมควรให้ สละทรัพย์เพื่อสาธารณกุศลและ 5) การให้ทางใจ เช่น ยินดีเมื่อผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉาตองแหวงให้อภัยในความผิดของผู้อื่นที่สำนึกผิด ไม่สมน้ำหน้าผู้อื่นเมื่อเพรียงพำไม่โลกอยากได้ของผู้อื่นมาเป็นของตน

กระทรวงศึกษาธิการ (2524 : 157) ได้กล่าวไว้ว่า ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หมายถึง ความมีน้ำใจโอบอ้อมอารีต่อผู้อื่น ให้ปันสิ่งของหรือน้ำใจ ตลอดจนแรงงานเพื่อช่วยเหลือเจือจุนแก่บุคคลที่ควรให้ คุณลักษณะผู้ที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีดังนี้ 1) การแสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่น เช่น เมื่อเห็นผู้อื่นยกของหนัก เห็นคนชรา กำลังจะข้ามถนนก็เข้าไปช่วยด้วยความมีน้ำใจ เห็นเพื่อนได้รับเคราะห์กรรมประสบความทุกข์ยากเปลี่ยงปล้ำ ก็แสดงความเห็นใจเสียใจ ไม่เยาะเย้ยถากถางหรือประจาน เห็นเพื่อนประสบความสำเร็จได้รับชัยชนะ ประสบความสุข แสดงความยินดีหรือดีใจด้วย และ 2) ทำบุญส่งเสริมศาสนาที่ตนนับถือตามกาลเทศะและ 3) แบ่งปันทรัพย์ สิ่งของ อาหาร ช่วยเหลือคนที่ขาดแคลน หรือตำรวจ ทหารที่ไปทำหน้าที่ป้องกันประเทศตามชายแดนและถิ่นทุรกันดาร หรือประสบภัยต่าง ๆ

กรมการศาสนา (2521 : 7) ได้ให้ลักษณะและความสำคัญของความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไว้ ดังนี้ 1) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เป็นคุณธรรมที่ผู้ใดประพฤติได้ย่อมแสดงว่าผู้นั้นมีลักษณะน้ำใจดี มีคุณธรรมในการผูกพัน ความมีน้ำใจของหมู่คณะไว้ 2) ผู้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ย่อมเป็นคนมีเสน่ห์ มีผู้รักนับถือ จะทำการสิ่งใดมักมีผู้เต็มใจช่วยเหลือให้กิจการสำเร็จ 3) การแสดงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต้องเป็นไปด้วยน้ำใสใจจริง และต้องแสดงถึงความพร้อมด้วยกาย วาจา ใจ และ 4) ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ที่แท้จริงนั้น ย่อมไม่หวังผลตอบแทน ไม่ได้ทำไปหวังให้ผู้อื่นยกย่องหรือต้องการให้เขาให้แก่เราบ้าง ถ้าแสดงโดยไม่หวังผลตอบแทนแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีความสุขใจ คนที่ขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่จะเป็นคนใจแคบ ไม่เห็นใจผู้ใด คิดจะเบียดเบียนให้เขาได้รับความเดือดร้อนโดยหาประโยชน์ให้แก่ตนฝ่ายเดียว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ (2517 : 187-188) ได้แบ่งรูปแบบความเอื้อเฟื้อ ไว้ ดังนี้ 1) ทางกำลังกาย ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยกำลังกายในการช่วยทำธุรกรรม ให้การสงเคราะห์เท่าที่กำลังจะช่วยได้ด้วยด้วยความยินดีเต็มใจ แม้งานเล็กน้อย 2) ทางวาจา ได้แก่ ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ช่วยเจรจาเอาเป็นธุระให้สำเร็จประโยชน์เพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ผู้อื่น

และช่วยพูดปลอบใจเมื่อเพื่อนฝูงได้รับความลำบากเดือดร้อน 3) ทางกำลังสติปัญญา ได้แก่ ช่วยแสดงความเห็นใจ ช่วยแก้ปัญหาความเดือดร้อน ช่วยคิดหาแนวทางที่ถูกที่ชอบ และช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญาของคน และ 4) ทางใจ ควรฝึกจิตใจของตนเองให้รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มนุษย์เราย่อมมีความทุกข์ด้วยกันทั้งนั้น แม้ว่าเราจะเห็นว่าผู้มีความทุกข์นั้นได้ก่อให้เกิดตนเองก็ไม่สมควรสมน้ำหน้าหรือกล่าวซ้ำเติมเขา ควรให้อภัยในความผิดพลาดของผู้อื่นเสมอ ไม่เอาฆาตจ้องแวร

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความเอื้อเฟื้อ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการดูแลช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้มีความสุข ปราศจากความวิตกกังวล พ้นจากความยากลำบาก และให้อภัยในความผิดพลาด โดยการเสียสละกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาของตน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ความเอื้อเฟื้อ” ประกอบด้วย 1) ช่วยเหลือหรือสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นหรือกลุ่มคนโดยไม่หวังผลตอบแทน 2) ช่วยเหลือตามกำลังที่จะช่วยได้ด้วยความเต็มใจ 3) ช่วยเจรจาต่อรองให้สำเร็จเพื่อเกิดกำลังใจในการทำงานแก่ผู้อื่น 4) ช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญาของตน และ 5) ให้อภัยในความผิดพลาดของผู้อื่นเสมอ

8.1.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจ

ในการนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้ Bass (1999 : 11) กล่าวถึง ผู้ที่มีแรงจูงใจว่า เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลให้กับผู้ตามสนใจที่จะเป็นผู้นำมากกว่าทำตามความสนใจของตนเอง ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น

Hodgett (1999 : 36) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นเร้า และการทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคน อันจะยังผลให้เกิดความรู้สึกลึกภายในเป็นพลังมีการเร้าหรือการเคลื่อนไหวที่บังการ หรือเป็นช่องทางให้มีพฤติกรรมมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้โดยอาจกระตุ้นเร้าและทำให้เกิดอิทธิพลเช่นว่านั้น ด้วยวิธีการเชิงปณิธานหรือเชิงบวก (Positive) ดังเช่น การดำเนินการเพื่อสนองความปรารถนาต่าง ๆ ให้พอใจของบุคคลและด้วยวิธีการจูงใจเชิงลบ (Negative incentives) เช่น การดำเนินงานบังคับให้ทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ หากไม่ปฏิบัติตามต้องได้รับโทษ เป็นต้น

Avolio และคณะ (1994 : 2) ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตาม ให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กร มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

Deci (1990 : 5) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจภายในไว้ว่า คือ ความต้องการภายในจิตใจของมนุษย์ที่มีมาแต่กำเนิด โดยเป็นความต้องการรู้สึกกว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถและรู้สึกกว่าต้องการเป็นผู้ลิขิตตนเอง

Good (1973 : 375) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการเร้าและสนับสนุนให้บุคคลกระทำกิจกรรมอย่างมีระบบ

Gordon (1989 : 929) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจ (Motivation) ในลักษณะของการจัดการว่า หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงานหรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหารโดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานให้องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

Beach (1965 : 376) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังจิตที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งเป็นสิ่งเร้าหรือกระตุ้นให้บุคคลนั้น ๆ กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกมา พลังจิตที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าต่าง ๆ ทั้งจากภายในร่างกายและภายนอกร่างกาย

เทื่อน ทองแก้ว (2553 : เว็บไซต์) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจ หมายถึง เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ

สมชาย เทพแสง และคณะ (2549 : 127) ได้กล่าวถึง การจูงใจให้กับบุคลากรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์องค์การให้เกิดการพัฒนา จำเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำจึงต้องให้การจูงใจให้กับบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างผู้นำทุกระดับ โดยอบรมบุคลากรในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงาน โดยผู้นำใช้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การสร้างความกระตือรือร้นและสร้างพลังในการทำงานเพื่อตักศักยภาพของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนา ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับว่าทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติดีกว่าการให้รางวัล

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2547 : 1) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากคนอื่น ไว้วางใจและให้ความร่วมมือเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

มัลลิกา ดันสอน (2547 : 194) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้นมีทิศทางที่เด่นชัดและไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหาซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะนี้ 1) มีเป้าหมายในการแสดงออก 2) มีพลังในการแสดงออก 3) มีความพยายามในการแสดงออก

ยงยุทธ เกษสาคร (2547 : 68-69) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะหรือความสามารถที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี (2545 : 2) สรุปได้ว่า แรงจูงใจภายใน เป็นความรู้สึกภายในตัวบุคคลที่ต้องการมีความรู้สึกว่าตนเป็นผู้มีความสามารถ และเป็นผู้ลิขิตตนเอง ความรู้สึกนี้จะ

เป็นพลังผลักดันให้บุคคลมีความสนใจและใช้ความเพียรพยายามทำงาน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 112) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางตามความต้องการแรง จูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

ติน ปรีชญพฤทธิ (2543 : 623) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ระดับความพร้อมของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเองภายหลังความต้องการพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการสนองแล้ว

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “แรงจูงใจ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการมีเป้าหมายในการร่วมกันทำงาน ความตั้งใจในการทำงานร่วมกัน ความเต็มใจและยินดีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “แรงจูงใจ” ประกอบด้วย 1) มีเป้าหมายในการร่วมกันทำงาน 2) แสดงออกโดยการทำงานร่วมกัน 3) มีความตั้งใจในการทำงานร่วมกัน และ 4) มีความเต็มใจและยินดีในการทำงานร่วมกัน

8.1.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ

ในการนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้

De Janasz, Dowd and Schneider (2008 : 33) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า คือ ความเชื่อถือหรือความศรัทธาของบุคคลที่มีความเชื่อสัจย์หรือความเชื่อถือได้ในบุคคลอื่นหรือสิ่งอื่น ๆ

Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007 : 165-179) กล่าวว่า ความไว้วางใจ คือ ตัวชี้วัดที่สำคัญเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ลูกค้ามีต่อองค์การธุรกิจการบริการ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วไม่สามารถจับต้องตัวผลิตภัณฑ์ได้อยู่แล้ว

Robbins and Judge (2007 : 393) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า คือ การคาดหวังทางบวกของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น ๆ ว่าจะไม่กระทำการที่เป็นการฉ้อโกงโอกาส

Tracy and Morin (2001 : 2) กล่าวถึงความไว้วางใจว่า “ความไว้วางใจคงอยู่เมื่อบุคคลอื่นบอกให้คุณกระทำการใด ๆ ก็ตามโดยไม่มีภาระอธิบายรายละเอียดทุกขั้นตอน และคุณทำสิ่งนั้นเพราะคุณมั่นใจว่า บุคคลนั้นถือเอาประโยชน์ของคุณเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและจะไม่กระทำการใด ๆ ก็ตามที่จะก่อให้เกิดผลเสียหรือเกิดโทษต่อคุณ”

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000 : 563-576) ความไว้วางใจ หมายถึง ความตั้งใจกระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้อง

กับพฤติกรรมของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของความเชื่อและการพึ่งพาความไว้วางใจเป็นทั้งความเชื่อ (Belief) การตัดสินใจ (Decision) และการกระทำ (Action)

Marshall (2000 : 48) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์การหมายถึง ผลสะท้อนของความเชื่อมั่น ความเลื่อมใสศรัทธาของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะ และความสามารถของบุคคลอื่น
Spreitzer and Mishra (1999 : 155-187) ความไว้วางใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคล ที่จะเผชิญกับความเสี่ยงจากการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มอื่น โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า บุคคลหรือกลุ่มนั้นมีความสามารถ ความซื่อสัตย์ ความคงเส้นคงวา และเอาใจใส่ในประโยชน์ของพวกเขาอย่างแท้จริง

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998 : 438-459) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของบุคคลอื่น

Rousseau, D. M., Stikin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998 : 399-404) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะ และความสามารถของบุคคลอื่น

Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner (1998 : 513-530) ให้ความหมายความไว้วางใจว่า คือ ความคาดหวังว่ากลุ่มอื่นจะทำให้บรรลุที่หวังเป็นความเชื่อว่า กลุ่มอื่นจะปฏิบัติอย่างซื่อสัตย์ โดยไม่สามารถควบคุมหรือบังคับให้อีกฝ่ายทำให้บรรลุความคาดหวังได้ นั่นคือ ความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับการถูกโจมตี และมีความเสี่ยงอีกฝ่ายหนึ่งจะไม่ทำอย่างที่คาดหวัง ความไว้วางใจยังครอบคลุมถึงการขึ้นอยู่กับกลุ่มอื่น ดังนั้น ผลลัพธ์ที่ได้รับจึงเป็นผลมาจากการกระทำของคนอื่น

Shaw (1997 : 21-22) นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า “ความไว้วางใจ หมายถึง ความเชื่อ ในการกระทำของบุคคลว่า จะสอดคล้องกับความคาดหวังในทางบวกของผู้ไว้วางใจ โดยเมื่อมีความไว้วางใจ ในบุคคลใด ๆ ก็จะต้องสมมุติฐานไว้ว่า บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมในทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของเรา ตลอดจนมีความตั้งใจ และมีความสามารถในการที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความต้องการของเราได้”

Fairholm (1994 : 96-97) ได้อธิบายไว้ว่า “ความไว้วางใจเป็นความสัมพันธ์ที่มีความเสี่ยง แต่เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อเรามีความไว้วางใจในตัวบุคคล เหตุการณ์หรือสิ่งของ แสดงว่าเราเชื่อในความเชื่อถือของบุคคล เหตุการณ์หรือสิ่งของนั้น ๆ เมื่อมีความไว้วางใจผู้อื่นเกิดขึ้น เราจะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นด้วยความเชื่อมั่น แม้ว่าจะไม่มีข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับบุคคลนั้น ๆ อย่างครบถ้วน”

Cook, J., & Wall, T. (1980 : 39-52) กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร

Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975 : 157-170) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งนั้น ๆ

Fox, A. (1974 : 135-143) กล่าวว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดลักษณะข้อผูกมัด เพื่อแสดงสัมพันธ์ภาพระหว่างลูกค้าและองค์กร ความไว้วางใจ คือ สภาพความเป็นจริงเมื่อคนจำนวนหนึ่งเกิดความเชื่อมั่นโดยเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความเชื่อถือ (Reliability) และความซื่อสัตย์จริงใจ (Integrity) โดยมีสัมพันธ์ภาพใกล้ชิดและขนานกับกรอบแนว คิดทางการตลาดที่ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพและจิตวิทยา

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความไว้วางใจ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความเลื่อมใสศรัทธาต่อความรู้ความสามารถ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความน่าเชื่อถือ ความคงเส้นคงวา และความยุติธรรมของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ความไว้วางใจ” ประกอบด้วย 1) ไว้วางใจในความรู้ความสามารถของคนอื่น 2) มีความจริงใจในการร่วมกันทำงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ไว้วางใจในความน่าเชื่อถือของบุคคล 4) ไว้วางใจกันอย่างคงเส้นคงวาทั้งคำพูดและการกระทำ และ 5) ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนโดยไม่เอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง

ตารางที่ 3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมีปฏิสัมพันธ์

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัด
1. การสื่อสาร	พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสร้างวัฒนธรรมอันดีงามในสถานศึกษา โดยอาศัยช่องทางติดต่อสื่อสารและเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม	1) สามารถถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้คนอื่นเข้าใจตรงกัน 2) สามารถใช้ช่องทางติดต่อสื่อสารได้อย่างหลากหลายและเหมาะสม 3) สามารถใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้อง 4) สามารถใช้การสื่อสารสร้างวัฒนธรรมอันดีงามในสถานศึกษา
2. ความเอื้อเฟื้อ	พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการดูแลช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้มีความสุข ปราศจากความวิตกกังวลพ้นจากความยากลำบาก และให้อภัยในความผิดพลาด โดยการเสียสละกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญาของตน	5) ช่วยเหลือหรือสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นหรือกลุ่มคนโดยไม่หวังตอบแทน 6) ช่วยเหลือตามกำลังที่จะช่วยได้ด้วย ความเต็มใจ 7) ช่วยเจรจาต่อรองให้สำเร็จเพื่อเกิดกำลังใจในการทำงานแก่ผู้อื่น 8) ช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญาของตน

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัด
		9) ให้อภัยในความผิดพลาดของผู้อื่น เสมอ
3. แรงจูงใจ	พฤติกรรมการแสดงออกของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออก ถึงการมีเป้าหมายในการร่วมกัน ทำงาน ความตั้งใจในการทำงาน ร่วมกัน ความเต็มใจและยินดีในการ ทำงานร่วมกัน	10) มีเป้าหมายในการร่วมกันทำงาน 11) แสดงออกโดยการทำงานร่วมกัน 12) มีความตั้งใจในการทำงานร่วมกัน 13) มีความเต็มใจและยินดีในการ ทำงานร่วมกัน
4. ความไว้วางใจ	พฤติกรรมการแสดงออกของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดง ออก ถึงความเชื่อมั่น ความเลื่อมใสศรัทธา ต่อความรู้ ความสามารถ	14) ไว้วางใจในความรู้ความสามารถ ของคนอื่น 15) มีความจริงใจในการร่วมกันทำงาน อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
	ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความ น่าเชื่อถือ ความคงเส้นคงวา และ ความยุติธรรมของบุคคลอื่นที่ เกี่ยวข้องในการที่จะทำงานให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ได้	16) ไว้วางใจในความน่าเชื่อถือของ บุคคล 17) ไว้วางใจกันอย่างคงเส้นคงวาทั้ง คำพูดและการกระทำ 18) ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนโดยไม่ เอินเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง

8.2 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose) ความหมายและแนวคิดของการมีเป้าหมายเดียวกัน

ในการศึกษาความหมายและแนวคิดของการมีเป้าหมายเดียวกัน ผู้วิจัยได้ศึกษา
ค้นคว้าจากเอกสาร ตำราทางวิชาการ ตลอดจนแนวคิดที่มีนักการศึกษาและนักการศึกษาได้
ศึกษาวิจัยและให้ความหมายไว้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

อรัญญา วัชรธรรม (2552 : 30) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการใน
อนาคตเป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับการอยู่รอด ค่านิยมและความเจริญเติบโตใน
ระยะยาวขององค์การหรือหมายถึงสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคณะ (2542 : 145) กล่าวว่า เป้าหมายหมายถึงการ
กำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือหมายถึงเป็นการกำหนด
ภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ

Harris & Hartman (2002 : 272) กล่าวว่า เป้าหมายเป็นอะไรก็ได้ที่บุคคล
พยายามทำอย่างมีสติ

Stroh, Northcraft, & Neale (2002 : 345) อธิบายว่า เป้าหมายเป็นสิ่งที่ใช้ในการ
การเจาะจงทิศทางของการกระทำ และปริมาณงานทั้งหมดที่ต้องทำให้สำเร็จ

จากความหมายของการมีเป้าหมายเดียวกันที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำงานที่มีความท้าทาย มีการยอมรับของสมาชิก และมีความเป็นไปได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายและกล่าวถึงการมีเป้าหมายเดียวกันไว้ดังนี้

Harvey and Drolet (2006 : 116) กล่าวว่าลักษณะของเป้าหมาย ได้แก่ 1) เอกลักษณ์และข้อบัญญัติทั่วไป (Common identity and tenets) 2) ภาระหน้าที่ทั่วไป (Common tasks) และ 3) สำนึกเรื่องสมรรถภาพและความสำเร็จ (Sense of potency and success)

Stroh, Northcraft & Neale (2002 : 346) อธิบายว่า ลักษณะเป้าหมายของทีม มีดังนี้ 1) เป้าหมายต้องระบุวัตถุประสงค์หรืองาน 2) เป้าหมายต้องระบุวิธีการวัดการดำเนินงาน 3) เป้าหมายต้องระบุมาตรฐานหรือจุดหมายที่ต้องไปให้ถึง 4) เป้าหมายต้องระบุวันสิ้นสุดการดำเนินงาน 5) การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย และ 6) กำหนดความต้องการความร่วมมือ

Certo (2003 : 390-391) อธิบายว่า ลักษณะเป้าหมายของทีม มีดังนี้ 1) เป้าหมายต้องมั่นคง และ 2) มีความสำคัญต่อทีม

West, & Markiewicz (2004 : 35) อธิบายลักษณะของเป้าหมาย ดังนี้ 1) เป้าหมายของทีมต้องถูกกำหนดอย่างชัดเจน 2) เป้าหมายของทีมควรจะสร้างสรรค์ ทำลาย และสำคัญ 3) เป้าหมายของทีมควรจะแยกเป็นส่วน ๆ เพื่อจำแนกงานของทีมออกจากทีมอื่น 4) เป้าหมายของทีมควรจะชัดเจนและสามารถวัดได้ และ 5) การออกแบบงานต้องทำให้สมบูรณ์ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ

Locke and Latham (1990 : 111-119) พบว่า การตั้งเป้าหมายที่มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า การตั้งเป้าหมายทุกอย่างจะเป็นเครื่องประกันว่าจะเกิดแรงจูงใจสูง เพราะเป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นจะต้องมีลักษณะตามเกณฑ์ดังนี้ 1) เป้าหมายจะต้องเฉพาะเจาะจง (Specificity) นั่นคือ การบรรลุเป้าหมายต้องสามารถสังเกตได้หรือวัดประเมินได้ เป็นเป้าหมายทางรูปธรรมและควรจะมีความยาก (Difficulty) กล่าวคือ เป้าหมายที่จะยากจะทำให้ระดับของแรงจูงใจและการปฏิบัติงานสูง การตั้งเป้าหมายที่ไปถึงอย่างง่าย ๆ เป็นเพียงการสนับสนุนให้คนทำงานสำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น แต่การตั้งเป้าหมายในระดับที่ค่อนข้างยากจะเป็นการทำลาย ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การตั้งเป้าหมายต้องเป็นเป้าหมายที่เป็นจริงได้ไม่ยากเกินไปจนเห็นว่าไม่สามารถจะบรรลุได้ และ 3) เป้าหมายต้องเป็นที่ยอมรับ (Acceptance) เป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานต้องเป็นเป้าหมายที่บุคคลแต่ละบุคคลรู้สึกยอมรับ

สมททัย ภูพะเนียด (2554 : 14) ได้สรุปความหมายของการตั้งเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรว่า หมายถึง องค์กรหรือบุคลากรเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ จุดหมาย และแนวทางในการทำงาน สำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นต้องสามารถปฏิบัติได้จริง มีความชัดเจน และ

สามารถวัดผลได้ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) การตั้งเป้าหมายด้านความเฉพาะเจาะจง หมายถึง เป้าหมายต้องสามารถสังเกตได้หรือวัดประเมินได้ เป็นเป้าหมายทางรูปธรรมและมีเกณฑ์ในการวัด และชี้ชัดให้ทราบถึงรายละเอียดของงานที่ต้องทำหรือรับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) การตั้งเป้าหมายด้านความท้าทาย หมายถึง เป้าหมายที่มีความยากหรือท้าทายที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นหรือแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งเป้าหมายต้องเป็นจริงและบรรลุผลสำเร็จได้เป้าหมายไม่ควรง่ายเกินไป และ 3) การตั้งเป้าหมายด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายสามารถแสดงความคิดเห็น และวางแผนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนผลงานที่องค์การต้องการ และเป้าหมายนั้นต้องเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

พิมพ์ลภัส ถ้วยอิม (2553 : 34) สรุปได้ว่า ลักษณะของเป้าหมายของทีมแสดงถึงระดับการทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายต่อองค์กร 2) การร่วมกันใช้ความสร้างสรรค์ในการกำหนดเป้าหมาย 3) การร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่กระชับและชัดเจน 4) การสร้างความท้าทายของเป้าหมาย 5) การกำหนดวิธีการวัดผล การดำเนินงานได้ 6) ความเข้าใจในเป้าหมายตรงกัน 7) การยอมรับในเป้าหมายร่วมกัน และ 8) รับผิดชอบในเป้าหมายร่วมกัน

ฉยศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ (2526 : 12) กล่าวว่า การรับรู้การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การรับทราบหรือรับรู้คำสั่ง ความต้องการที่บริษัทมุ่งหวังสูงสุด โดยการรับรู้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความท้าทายของเป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายที่มีความยากหรือง่ายที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นอยากที่จะปฏิบัติงาน 2) ด้านความเฉพาะเจาะจงของเป้าหมาย หมายถึง การชี้ชัดให้พนักงานรู้ว่างานที่ต้องกระทำหรือรับผิดชอบนั้นมีรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติอย่างไร อย่างชัดเจน 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และวางแผนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนผลงานที่องค์การต้องการ และ 4) ด้านการรู้ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หมายถึง พนักงานรู้ผลการปฏิบัติงานว่าสิ่งที่ได้กระทำอยู่นั้นสอดคล้อง หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทศพล พาสุนันท์ (2551 : 19) กล่าวว่า การรับรู้การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การรับทราบหรือรับรู้คำสั่งความต้องการที่บริษัทมุ่งหวังสูงสุด โดยการรับรู้แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความท้าทายของเป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายที่มีความยากหรือง่ายที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นอยากที่จะปฏิบัติงาน 2) ด้านความเฉพาะเจาะจงของเป้าหมาย หมายถึง การชี้ชัดให้พนักงานรู้ว่างานที่ต้องทำหรือรับผิดชอบนั้นมีรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติอย่างไร 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การที่พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และวางแผนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนผลงานที่องค์การต้องการ และ 4) ด้านการรู้ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หมายถึง พนักงานรู้ผลการปฏิบัติงานว่าสิ่งที่ได้กระทำอยู่นั้นสอดคล้อง หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 385) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) เป้าหมายจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การ 2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้ 3) เป้าหมายต้องมีเหตุผล 4) เป้าหมายต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง พร้อมทั้งยังต้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์การเพื่อ

ลดความขัดแย้งให้น้อยลงที่สุด 5) เป้าหมายจะต้องไม่ยากจนเกินไปจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ และ 6) เป้าหมายจะต้องกะทัดรัด

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose) จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 10 แห่ง ผู้วิจัยพิจารณา เห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกัน ชื่อแตกต่างกัน (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่น ที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้นหรือเลือกใช้เป็นชื่อองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ดังนี้

1. ความเป็นไปได้ มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) สำนักเรื่องสมรรถภาพและความสำเร็จ 2) ระบุมาตรฐานหรือจุดหมายที่ต้องไปให้ถึง 3) เป้าหมายต้องมั่นคง 4) การรู้ผลการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย และ 5) มีความชัดเจนและเป็นไปได้
2. ความท้าทาย มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) ควรจะสร้างสรรค์ท้าทาย และสำคัญ 2) ควรจะต้องมีความยาก และ 3) ไม่ยากจนเกินไป
3. การยอมรับของสมาชิก มีองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันดังนี้ 1) ต้องทำให้สมบูรณ์ 2) ต้องเป็นที่ยอมรับ 3) การมีส่วนร่วม 4) ความเข้าใจตรงกัน และ 5) ความรับผิดชอบร่วมกัน

ดังนั้น องค์ประกอบของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose) ตามทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการมีเป้าหมายเดียวกันของการทำงานเป็นทีม

แหล่งข้อมูล	Harvey and Drollet (2006)	Stroh, Northcraft & Neale (2002)	Certo (2003)	West, & Markiewicz (2004)	Locke and Latham (1990)	สมทฤษฎี ภาวะเครียด (2554)	พิมพ์สิทธิ์ ถ้าย้อม (2553)	ฉายศิลป์ เชื้อวชาญพิพัฒน์ (2526)	ทศพล พาสุนท์ (2551)	สมพงษ์ เกษมสิน (2526)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์	
องค์ประกอบย่อย	✓										1		
	✓										1		
	✓	✓	✓						✓	✓	5	✓	
	✓									✓	1		
											1		
		✓	✓									3	
			✓					✓				1	
			✓									1	
			✓									1	

แหล่งข้อมูล	1) Harvey and Drotet (2006)	2) Stroh, Northcraft & Neale (2002)	3) Certo (2003)	4) West, & Markiewicz (2004)	5) Locke and Latham (1990)	6) สมททัย ภูพะระเนียด (2554)	7) พิมพ์กลุ่ต ถ้ายอม (2553)	8) ฉายศิลป์ ใญ่ยวชวญญัพพฒนุ (2526)	9) ทศพล พวสุนนุ (2551)	10) สมพงษ์ เกษมสิน (2526)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์
องค์ประกอบย่อย	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	
10. การให้ความสำคัญของทีม			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	✓
11. การถูกกำหนดอย่างชัดเจน			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	✓
12. ความท้าทาย			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	✓
13. การแยกเป็นส่วน ๆ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	✓
14. การยอมรับของสมาชิก				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	4	
15. การมีความเฉพาะเจาะจง					✓	✓	✓	✓	✓	✓	1	
16. การให้ความสำคัญ											1	
17. การมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร										✓	1	✓
18. การมีเหตุผล										✓	1	✓

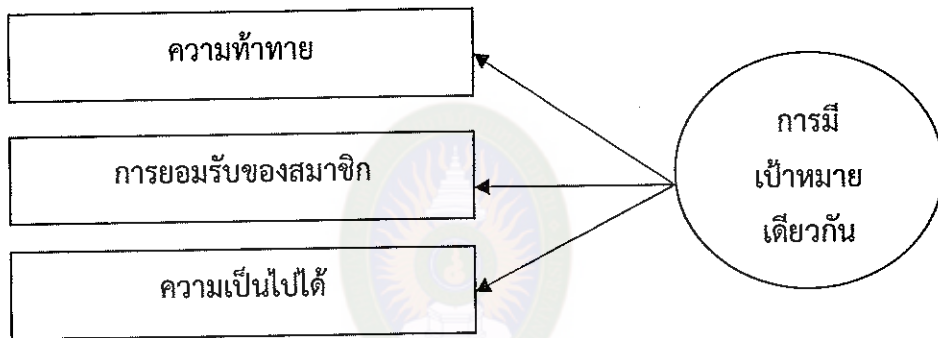
จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose) พบว่ามี 18 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมเดียวกัน เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ความท้าทาย (Challenge)

องค์ประกอบที่ 2 การยอมรับของสมาชิก (Acceptance)

องค์ประกอบที่ 3 ความเป็นไปได้ (Feasibility)

จากองค์ประกอบหลักข้างต้นสามารถสร้างโมเดลการวัดการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายเดียวกันได้ดังแสดงในภาพที่ 16



ภาพที่ 16 โมเดลการวัดการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose)

จากภาพที่ 16 โมเดลการวัดการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (Purpose) ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) ความท้าทาย (Challenge) 2) การยอมรับของสมาชิก (Acceptance) และ 3) ความเป็นไปได้ (Feasibility) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

8.2.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความท้าทาย

ในการนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความท้าทาย ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้

Brutus (2000 : 368) ให้ความหมายของความท้าทายในงาน หมายถึง การยอมให้พนักงานคนหนึ่ง ได้เรียนรู้วิธีการ หรือพฤติกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งวิธีการคิดแบบใหม่ ๆ และยังเป็น การกระตุ้นให้พนักงานนั้นอยากพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นไปอีก

McCaughey (1999 : 4) ให้ความหมายของความท้าทายในงาน หมายถึง ความต้องการที่จะเอาชนะงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อพิสูจน์ความสามารถของพนักงานพบได้ในการจัดการกับปัญหาที่ต้องแก้ไข และเลือกทำภายใต้สภาวะที่เสี่ยงและไม่มี ความแน่นอน

Lawler and Hackmam (1975 : 147) มีความเชื่อว่า ความท้าทายเป็นรางวัล ภายในจากการทำงานสำเร็จ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และได้รับรางวัลภายนอกด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 126) กล่าวว่า ความท้าทายในงานเป็นส่วนประกอบหนึ่งในลักษณะงานของปัจจัยด้านงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานจาก 3 ปัจจัยหลัก อันได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการจัดการ

สิริอร วิชชาวุธ (2544 : 229) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้งานมีลักษณะท้าทาย คือ 1) งานชิ้นนั้นจะต้องมีกิจกรรม หรือมีทักษะหลายอย่าง มีกระบวนการที่จะทำได้หลายแบบรวมทั้งเป็นงานแก้ ปัญหาต่าง ๆ 2) งานจะต้องมีลักษณะสร้างสรรค์ หรือส่งเสริมการหาความคิดใหม่ เช่น งานวิจัย งานค้นคว้า งานปรับปรุงการผลิต ปรับปรุงเครื่องยนต์ การให้รางวัลแก่ผู้มีความคิดประดิษฐ์ของใหม่ และ 3) งานนั้นควรเป็นงานยากพอประมาณที่พนักงานสามารถประสบความสำเร็จได้

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 71) ให้ความหมายว่า งานที่จะทำให้คนเกิดความพอใจ มีความกระตือรือร้นที่จะกระทำนั้น สิ่งแรกที่สุดต้องเป็นงานที่มีลักษณะท้าทาย หมายถึง เป็นงานที่พอเหมาะกับความสามารถที่มีอยู่เป็นต้นว่าเป็นงานประเภทฝีมือ งานใช้สายตา งานใช้ความสามารถทางภาษา งานด้านการติดต่อ ฯลฯ ความสามารถที่มีอยู่นี้อาจได้มาจากการฝึกฝนอบรม หรือจากความชำนาญที่เคยทำมาก็ได้ ยิ่งคนที่อบรมตนเองให้มีความสามารถหลาย ๆ ทาง ยิ่งจะมองหางานที่ท้าทายความสามารถในระดับที่สูงขึ้นไปอีก คือต้องเป็นงานที่มีความยากที่ต้องใช้ความรอบคอบ อดทน พากเพียร ซึ่งรวบรวมเอางานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ อย่างรวมกัน อันได้แก่ ความสามารถทางการใช้มือ ใช้สายตา ใช้สมอง เป็นต้น

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความท้าทาย” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความต้องการที่จะเอาชนะงานหรือความรับผิดชอบที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพื่อเป็นการพิสูจน์ความรู้ความสามารถ ของตนเองในการแก้ปัญหา โดยใช้ทักษะหลายอย่างในงานเดียวกัน ส่งเสริมการหาความคิดใหม่ ๆ มีความยากพอประมาณ และพัฒนาความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ความท้าทาย” ประกอบด้วย 1) มีกิจกรรมหรือใช้ทักษะหลายอย่างเพื่อให้บรรลุในงานเดียวกัน 2) ร่วมสร้างสรรค์หรือส่งเสริมการหาความคิดใหม่ ๆ ซึ่งกันและกัน 3) ยึดความยากพอประมาณ และมุ่งประสบผลสำเร็จในงานโรงเรียน และ 4) กระตุ้นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น

8.2.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการยอมรับของสมาชิก

ในการนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการยอมรับของสมาชิก ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้

Gordon (1999 : 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่า เป็นสิ่งทีบุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และมีการตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง ๆ

Hombly (1996 : 89) ได้กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง การกระทำหรือการรับ (ของขวัญ คำเชิญ ข้อเสนอ) การได้รับหรือกระบวนการยอมรับหรือได้รับการยอมรับเข้ากลุ่ม การ

ยอมรับหรือการเห็นด้วยและเชื่อในบางสิ่งบางอย่าง ความเต็มใจที่จะอดกลั้นบางสิ่งบางอย่าง ที่ไม่น่ายินดี การยอมรับยินดีที่จะรับบางสิ่งบางอย่าง ตกกลางตามข้อเสนอการยอมรับทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ยินยอมปฏิบัติตามการยอมอดกลั้นต่อบางสิ่งบางอย่างที่ไม่น่าพึงพอใจ โดยพยายามไม่เปลี่ยนแปลงหรือหลีกเลี่ยงการมองเห็นสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้วเชื่อยอมรับในสิ่งนั้น การยินดีต้อนรับบางสิ่งบางอย่างหรือบางคน

Mostey and others (1996 : 58) กล่าวว่า การยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ของบุคคล กับความรู้สึกความเข้าใจ หรือความเป็นไปได้ในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

Dubin and Ireland (1993 : 228) กล่าวว่า การยอมรับเป็นสิ่งที่พนักงานหรือบุคคล ในองค์การมีความเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และนำไปปฏิบัติเพื่อผลสำเร็จขององค์การ

Kongran and Coward Junior (1991 : 137-139) ได้กล่าวถึงการยอมรับที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic adoption) ว่าเป็นการยอมรับทางจิตใจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการยอมรับ ดังนั้นการยอมรับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมหลังจากประเมินค่าแล้ว แต่ยังไม่ปฏิบัติการเริ่มนำความรู้ไปใช้ การยอมรับการปฏิบัติงานหลังจากการได้ทดลองใช้สิ่งเหล่านี้ต่างถือเป็นกระบวนการยอมรับทั้งสิ้น

Rogers (1983 : 100-157) ได้เสนอเกี่ยวกับกระบวนการยอมรับของบุคคลไว้ว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นที่ 1 ขั้นรู้หรือขั้นรับรู้ (Awareness stage) เป็นขั้นแรกที่จะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ขั้นนี้ เป็นขั้นที่ได้รู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การประกอบอาชีพหรือกิจกรรมของเขา แต่ยังไม่เข้าใจหรือยอมรับ การรับรู้มักเป็นการเรียนรู้โดยบังเอิญ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการอยากรู้ต่อไป อันเนื่องมาจากมีความต้องการวิทยาการใหม่ ๆ นั้นในการละเอียดยเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติม พฤติกรรมนี้เป็นในลักษณะที่ตั้งใจแน่ชัด และใช้กระบวนการคิดมากกว่าขั้นแรก ซึ่งในขั้นนี้จะทำให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่มากขึ้น บุคลิกภาพและค่านิยม ตลอดจนบรรทัดฐานทางสังคมหรือประสบการณ์เก่า ๆ จะมีผลต่อบุคคลนั้น และมีผลต่อการติดตามข่าวสารหรือรายละเอียดของสิ่งใหม่ ๆ หรือวิทยาการใหม่นั้นด้วย 3) ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินค่า (Evaluation stage) เป็นขั้นที่ไตร่ตรองว่าจะลองใช้วิธีการหรือวิทยาการใหม่ ๆ นั้นดีหรือไม่ ด้วยการชั่งน้ำหนักระหว่างข้อดีและข้อเสียว่า เมื่อนำมาใช้แล้วจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมของตนหรือไม่ หากรู้สึกว่ามีข้อดีมากกว่าจะตัดสินใจใช้ ขั้นนี้จะแตกต่างจากข้ออื่น ๆ ตรงที่การตัดสินใจที่จะลองความคิดใหม่ ๆ โดยบุคคลมักคิดว่าการใช้วิทยาการใหม่ ๆ ตรงที่เกิดการตัดสินใจที่จะลอง ดังนั้นในขั้นนี้จึงต้องมีแรงเสริม (Reinforcement) เพื่อให้เกิดความแน่ใจยิ่งขึ้นว่าสิ่งที่เขาตัดสินใจนั้น ถูกต้องหรือไม่ โดยการให้คำแนะนำ ให้ข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจ 4) ขั้นที่ 4 ขั้นทดลอง (Trial stage) เป็นขั้นที่บุคคลทดลองใช้วิทยาการใหม่ ๆ นั้นกับสถานการณ์ของตน ซึ่งเป็นการทดลองดูก่อนเพื่อดูว่าได้ผลหรือไม่ และประโยชน์ที่ได้รับนั้นมากพอที่จะยอมรับปฏิบัติอย่างเต็มที่ ในขั้นนี้บุคคลจะแสวงหาข่าวสารที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับวิทยาการใหม่นั้น ซึ่งผลจากการทดลองจะมีความสำคัญต่อการตัดสินใจที่จะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป และ 5) ขั้นที่ 5 ขั้นการยอมรับ (Adoption

stage) เป็นขั้นที่บุคคลยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ นั้นไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมของตนอย่างเต็มที่ หลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติดู และเห็นประโยชน์แล้ว

John (1975 : 259-263) ได้ให้ความหมายของการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ หรือ วิทยาการใหม่ ๆ ว่า หมายถึง การที่ประชาชนได้เรียนรู้โดยผ่านการศึกษา สามารถบรรยายได้โดยผ่าน ขั้นการเรียนรู้โดยการยอมรับจะเกิดขึ้นหากมีการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้นั้นจะได้ผลก็ต่อเมื่อ บุคคลนั้นได้ลงปฏิบัติ เมื่อเขาแน่ใจแล้วว่าสิ่งประดิษฐ์นั้นสามารถให้ประโยชน์อย่างแน่นอนเขาก็จะกล่า ลงทุนซื้อสิ่งประดิษฐ์นั้น

Foster (1973 : 169-174) ให้ความหมายของการยอมรับว่า หมายถึง การที่ ประชาชนได้เรียนรู้โดยผ่านการศึกษา สามารถบรรยายได้โดยผ่านขั้นการรับรู้ การยอมรับจะเกิดขึ้น ได้หากมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้นั้นจะได้ผลก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นได้ทดลองปฏิบัติ เมื่อเขา แน่ใจแล้วว่าสิ่งประดิษฐ์นั้นสามารถให้ประโยชน์อย่างแน่นอนเขาจึงกล่าลงทุนซื้อสิ่งประดิษฐ์นั้น

Francis (1979 : 273-275) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติและลักษณะของนวัตกรรมที่เป็น เป็นตัวกำหนดการยอมรับนวัตกรรมว่า ความยากง่ายหรือความซับซ้อนยุ่งยากของนวัตกรรมก็เป็น ปัจจัยหนึ่ง ถ้านวัตกรรมนั้นยุ่งยากในการใช้ก็จะทำให้การยอมรับเป็นไปได้น้อย

Roger and Shoemaker (1971 : 197-201) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การยอมรับ นวัตกรรม หมายถึง การตัดสินใจที่จําแนกนวัตกรรมนั้นไปใช้อย่างเต็มที่ การยอมรับนวัตกรรมของ บุคคลเกิดขึ้นเป็นกระบวนการ

ฉันทวรรณ ยงค์ประเดิม (2545 : 10) สรุปความหมายของการยอมรับ หมายถึง กระบวนการทางจิตใจที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ของ บุคคลนั้น ๆ และแสดงออกมาโดยการเห็นด้วยหรือลงความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

นัยนา ยุติศาสตร์ (2545 : 24) ได้อธิบายว่า การยอมรับ หมายถึง กระบวนการ ที่เกิดขึ้นทางจิตใจในบุคคลหลังจากที่ได้รับรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ โดยผ่านขั้นการตระหนักเกี่ยวกับ นวัตกรรม ขั้นการสอนใจ การประเมินผล การทดลองและการยอมรับในที่สุด

กมลรัตน์ รัตนมาลัย (2544 : 35) ให้ความหมายของการยอมรับว่า หมายถึง การที่บุคคลได้ทำการตัดสินใจที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน หรือการดำรงชีวิตให้ดียิ่งขึ้น

ปนัดดา อินทรารุท (2543 : 30) ได้อธิบายว่าการยอมรับ หมายถึง กระบวนการ ที่บุคคลพิจารณา ตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับรู้ เรียนรู้ หรือได้รับการแนะนำ และยอมรับเอาสิ่งนั้น ๆ มาใช้หรือปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ โดยระยะเวลาของกระบวนการนี้จะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และคุณลักษณะของนวัตกรรม

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การยอมรับของ สมาชิก” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึง การพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบแล้วตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ได้จากการรับรู้ เรียนรู้หรือ ได้รับการแนะนำ บอกข้อดีข้อเสีย และยอมรับสิ่งนั้น ๆ ร่วมกัน โดยสมาชิกเห็นด้วยหรือลงความเห็น ว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมแล้ว ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึง ตัวบ่งชี้ “การยอมรับของสมาชิก”

ประกอบ ด้วย 1) รับรู้และสนใจแล้วหาข้อมูลเพิ่มเติม 2) ยอมรับในข้อดีข้อเสียของแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และ 3) ยอมรับในการตัดสินใจร่วมกัน

8.2.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเป็นไปได้

ในการนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเป็นไปได้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และการเสนอแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาโดยสรุปได้ดังนี้

Werdelin (1977 : 276) ได้อธิบายความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ทางการจัดการศึกษาไว้ว่าการดำเนินงานศึกษาความเป็นไปได้นั้นเป็นขั้นตอนการประเมินผลแผนงานหรือโครงการทางการศึกษาเพื่อศึกษาและตรวจสอบดูว่าแผนงานหรือโครงการนั้นนำมาปฏิบัติได้จริงหรือไม่สามารถตรวจสอบควบคุม การดำเนินงานตามแผนนั้นได้หรือไม่ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะสอดคล้องสนองความมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงานหรือโครงการตามแนว คิดนี้จึงสรุปได้ว่า เป็นการศึกษาโครงการใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ 1) แผนงานหรือโครงการมีคุณภาพเหมาะสมต่อการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงหรือไม่ อย่างไร 2) แผนงานหรือโครงการนั้นสามารถตรวจสอบควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติได้อย่างแท้จริงหรือไม่ อย่างไร และ 3) แผนงานหรือโครงการนั้น จะให้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องสนองต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

Hussain (1973 : 196) เป็นนักการศึกษาที่ให้ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ โดยเน้นความสำคัญของการศึกษาข้อมูลการนำแผนงานโครงการที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ไปใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติอย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งอธิบายกระบวนการการศึกษาความเป็นไปได้ไว้ว่า 1) เป็นการ ศึกษาแผนงานโครงการใหม่ที่มีความเหมาะสมต่อการตัดสินใจนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ 2) เป็นการ ศึกษาเพื่อรวบรวมข้อมูลในการวางแผนการปฏิบัติและการตรวจสอบประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนนั้น 3) เป็นการศึกษาค้นหาอุปสรรคและปัญหาการดำเนินแผนงานหรือโครงการนั้นเพื่อการป้องกันและแก้ไขได้อย่างถูกต้อง และ 4) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูล เพื่อสรุปผลการปรับปรุงแผนงานหรือโครงการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2551 : 57) อธิบายความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility study) ว่า หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำเอกสารประกอบข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อเป็นการแสดงถึงเหตุผลที่จะสนับสนุนถึงความเหมาะสมของโครงการ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ให้ผลประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่างับการลงทุน เป็นการวิเคราะห์สภาพของโครงการที่จะปฏิบัติว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เป็นหลักฐานและเหตุผลจำเป็นต่อการตัดสินใจอนุมัติโครงการ

ชนงกรณ์ กุศลบุตร (2550 : 8) กล่าวว่าในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ประกอบไปด้วยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ เช่น ความพร้อมขององค์กรในด้านการลงทุน ผู้บริหาร ข้อมูลทางการตลาด ได้แก่ อุปสงค์และอุปทานในตลาด ข้อมูลทางการผลิต ข้อมูลทางเศรษฐกิจ การเมือง และอื่น ๆ นำข้อมูลเหล่านั้นมาสรุปโดยใช้สถิติคณิตศาสตร์ทางการเงินและทำการสรุปความเป็นไปได้ของโครงการ หมายถึง การสรุปความคุ้มค่าของผลตอบแทนที่ให้กับทุนที่ต้องลง หากคุ้มค่างก็สามารถลงทุนได้

จันทนา จันทโร และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2540 : 2) ได้ให้ความหมายของการ ศึกษาความเป็นไปได้ว่า หมายถึง การศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการ

ตามโครงการนั้น โดยพิจารณาจากการศึกษาด้านการตลาด วิศวกรรมและการเงินของโครงการเป็นหลัก เพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้ที่จะคิดจะลงทุนในโครงการนั้น ๆ ซึ่งในการศึกษาดังกล่าวจะต้องบอกรายละเอียด และสิ่งที่จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการผลิต รวมทั้งทางเลือกอื่น ๆ ของการผลิตด้วย นอกจากนี้จะต้องระบุกำลังการผลิต และดำเนินการกิจการเพียงไร ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนการลงทุนให้ได้มากที่สุด

ชัยยศ สันตวงษ์ (2539 : 37) ได้ให้ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ คือ การศึกษาโครงการในภาพรวมทั้งหมด ทั้งในขอบเขตกว้างที่เรียกว่า Macro และในขอบเขตที่มีรายละเอียด ลึกลงไปที่เรียกว่า Micro

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2539 : 76-81) ได้มองการศึกษาความเป็นไปได้ในรอบคอบในด้านการบริหารจัดการโครงการที่ดีโดยกำหนดความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ไว้ว่า เป็นการศึกษและพัฒนาโครงการให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทั้งการศึกษาและพัฒนาโครงการให้มีคุณภาพการศึกษาสูงและวิธีดำเนินการที่จะนำแผน งานโครงการไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงศึกษาถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำแผนงาน หรือโครงการเหล่านั้นไปใช้ว่าจะดำเนินการด้วยวิธีการอย่างไรจึงจะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่เหมาะสมและดีที่สุดในที่สุด กระบวนการศึกษาความเป็นไปได้จึงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการวางแผนโครงการที่ดี มีความรอบคอบในการจัดการ การพัฒนาและปรับปรุงให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ และเกิดผลลัพธ์อย่างคุ้มค่ามากที่สุด ถ้าผลการศึกษาไม่สามารถสนองตอบความมุ่งหวังเหล่านั้นได้กระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก็จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนที่ดีเท่านั้น

นิศา ชูโต (2538 : 31) ได้อธิบายถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility analysis) ว่า เป็นการประเมินโครงการว่ามีความสามารถจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้หรือไม่ เป็นการวิเคราะห์ด้านทรัพยากรที่ต้องการจะใช้ในโครงการ ขนาด แหล่ง เทคโนโลยีที่จะใช้ รวมถึงการจัดการ

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2536 : 423-424) สรุปได้ว่าการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงานหรือโครงการ ใด ๆ ที่พัฒนาขึ้นนั้นเน้นการศึกษาถึงการจัดเอกสารรายงานซึ่งประกอบด้วยข้อมูลต่าง ๆ ที่แสดงถึงความมีเหตุผลหรือคุณค่าความเหมาะสมของโครงการที่จะนำไปสู่ปฏิบัติได้จริง และเกิดผลประโยชน์ตอบแทนอย่างคุ้มค่า ประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษารวบรวมข้อมูลไม่มีกำหนดรูปแบบ ที่ตายตัว แต่การศึกษาให้ครอบคลุมและเหมาะสมต่อการที่จะได้คำตอบซึ่งอธิบายถึงคุณค่าและความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติจริงขอโครงการ เช่น การศึกษาด้านความต้องการของตลาด การวิเคราะห์ด้านเทคนิค สภาพแวดล้อมของโครงการ รวมถึงความเหมาะสมด้านการจัดการและความเหมาะสมด้านเศรษฐกิจและการเงิน

สมโภชน์ ศรีวัชรณ (2535 : 51) ได้มองการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในลักษณะของกระบวนการศึกษาความพร้อมที่จะนำโครงการไปปฏิบัติหรือขยายการดำเนินงานรวบรวมข้อมูลจึงครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาสภาพความต้องการเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่มีอยู่การจัดสิ่งสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของโครงการทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ และเทคนิควิธี ข้อมูลทั้งหมดจะมีการรวบรวมและวิเคราะห์ เพื่อสรุปผลแล้วนำเสนอเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2534 : 54) ได้สรุปความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการว่า เป็นการศึกษาค้นหาข้อมูลเพื่อประเมินความคุ้มค่าของโครงการ ซึ่งความคุ้มค่าของโครงการนี้อาจพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนของโครงการ คือ โครงการจะมีความคุ้มค่า ก็ต่อเมื่อผลตอบแทนของโครงการมีมากกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไป

วีระ วงศ์สุวรรณ (2530 : 110) ได้กล่าวว่า การศึกษาความเป็นไปได้ หมายถึง กระบวนการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณลักษณะของโครงการใด ๆ ในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเทคนิค การตลาด การเงิน รวมถึงวิธีจัดการ เพื่อสรุปผลการตรวจสอบประเมินว่าโครงการหรือแผนงานเหล่านั้นมีลักษณะเหมาะสมเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลคุ้มค่าต่อการดำเนินงานหรือไม่ สุดท้ายคือ การตัดสินใจของผู้บริหารที่จะเป็นผู้พิจารณาผลการศึกษาความเป็นไปได้ของแต่ละโครงการนั้น

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความเป็นไปได้” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณลักษณะของงานในด้านต่าง ๆ เพื่อสรุปว่างานนั้นมีคุณลักษณะเหมาะสมเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติ การตรวจสอบควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติ การสนองตอบต่อเป้าหมาย และเกิดความคุ้มค่าต่อการดำเนินงาน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ความเป็นไปได้” ประกอบด้วย 1) ร่วมกันทำงานในกรอบที่ปฏิบัติได้ 2) ร่วมกันตรวจสอบควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) ร่วมกันทำงานในวิธีที่จะสนองตอบต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 4) ปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จของโรงเรียน

ตารางที่ 5 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมีเป้าหมายเดียวกัน

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัด
1. ความท้าทาย	พฤติกรรมการแสดงออกของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความต้องการที่จะเอาชนะงาน หรือความรับผิดชอบที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี เพื่อเป็นการพิสูจน์ความรู้ความสามารถของตนเองในการแก้ปัญหาโดยใช้ทักษะหลายอย่างในงานเดียวกัน ส่งเสริมการหาความคิดใหม่ ๆ มีความยากพอประมาณ และพัฒนาความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน	1) มีกิจกรรมหรือใช้ทักษะหลายอย่างเพื่อให้บรรลุในงานเดียวกัน 2) ร่วมสร้างสรรค์ หรือส่งเสริมการหาความคิดใหม่ ๆ ซึ่งกันและกัน 3) ยึดความยากพอประมาณ และมุ่งประสบผลสำเร็จในงานโรงเรียน 4) กระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันให้สูงขึ้น