

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรใหม่ตาม พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545

2.2 แนวคิดหลักการสร้างทีมงานและการสร้างทีมงาน

2.2.1 ความหมายของทีมงานและการสร้างทีมงาน

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

2.2.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

2.2.4 ประเภทของทีมงาน

2.2.5 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

2.2.6 รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่บริหารตนเอง

2.3 ปัญหาการสร้างทีมงานในองค์กร

2.3.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

2.3.2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา

2.3.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน

2.3.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์

2.3.5 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

2.3.6 การตรวจสอบผลงานและวิธีการทำงาน

2.3.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกยุคโลกาภิวัตน์ บนพื้นฐานของความเป็นไทย เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานพัฒนาผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และสังคม รวมทั้งเป็นไปตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการ

1. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและการใช้เวลาอย่างสร้างสรรค์
2. มีความสมดุล ทั้งสาระการเรียนรู้ เวลา และเป้าหมาย ของการพัฒนาผู้เรียน
3. มีความยืดหยุ่น สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ
4. ให้ทุกส่วนในสังคม มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
5. ให้มีการเทียบโอนการเรียนรู้และประสบการณ์จากการศึกษาทุกรูปแบบ มีความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางการศึกษามีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเสริมสร้างเอกภาพของชาติ มีความพอดีระหว่างความเป็นไทยและความเป็นสากล

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่ง ปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงงามในการดำเนินชีวิต มุ่งพัฒนาตนเองและสังคม
2. มีความสามารถในการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การจัดการ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่างๆ มีความสามารถในการคิด ตัดสินใจ และแก้ปัญหาอย่างรอบคอบมีเหตุผล
3. สามารถพึ่งตนเองได้ มีทักษะที่จำเป็นในการดำเนินชีวิต มีสุขภาพและบุคลิกที่ดี สุนทรียภาพอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงานและสิ่งแวดล้อม
4. มีความภูมิใจในความเป็นไทยและประวัติศาสตร์ของชาติไทยยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2 แนวคิดหลักการสร้างทีมงานและการสร้างทีมงาน

2.2.1 ความหมายของทีมงานและการสร้างทีมงาน

ในการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรง ร่วมใจ สำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึก ว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1991 : 435) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เคซบอม (Kezsbom, 1990 : 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมาย งานพิเศษให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายรวมกัน และตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันใน การปฏิบัติงาน และทราบว่า จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกันในการจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990 : 16) ได้อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์ และต้องพึ่งพากันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือปฏิบัติงานให้สำเร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้ มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำงานให้สำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

วูดคอกและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994 : 1) ได้นิยามว่า ทีม เป็น กลุ่มคนที่จะต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ในทฤษฎีของ วูดและ ฟรานซิส เห็นว่า บุคคลจำนวน 50 คน ไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและ ไม่มีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มพนักงานขายซึ่งมีเขตพื้นที่รับผิดชอบในการให้บริการได้เรียกตัวเองว่า “ทีมขาย” ถ้าพิจารณาตามความหมายข้างต้น พนักงานขายอาจจะไม่มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ ต่างคน ต่างขาย คนกลุ่มนี้จะไม่ใช่ทีมเมื่อใดที่พนักงานขายได้มากำหนดเป้าหมายร่วมกัน และทำงาน ด้วยกันเพื่อให้บรรลุยอดขายที่กำหนดไว้ จึงจะเรียกได้ว่าเป็น “ทีมขาย” ตามความหมายที่อธิบายไว้ข้างต้น

เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และ ออสบอร์น (Shermerhorn Hunt and Osborn, 1994 : 328) ได้ให้คำนิยาม การสร้างทีมงาน ว่าหมายถึง กิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลการทำงานของกลุ่มบุคคล โดยริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่

การพัฒนาทีมงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มจุดเน้นของการสร้างทีมงานอยู่ที่ การให้กลุ่มบุคคลทำงานร่วมกัน เพื่อใช้วิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 142) ได้แสดงทรรศนะว่า ทีมงานนั้นเกิดความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันเฉยๆ เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสาน สมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการสร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสาน การทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ทีมงานหมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงาน ร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมี ประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างๆ มีความพอใจในการทำงานนั้น องค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ของทีมงาน มีดังนี้

- 1) ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
- 2) บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
- 3) บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน
- 4) บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
- 5) บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีมงาน
- 6) บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
- 7) บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกัน ช่วยให้งานสำเร็จ
- 8) บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
- 9) บุคคลในกลุ่มมีความยืดหยุ่นที่จะทำงานและผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง
- 10) บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาาร่วมกัน

องค์ประกอบทั้ง 10 ประการ สามารถทำให้เห็นลักษณะสำคัญของกลุ่มบุคคล ที่รวมตัวกันเป็นทีมอย่างชัดเจน

สำหรับการสร้างทีมนั้นสรุปได้ว่า หมายถึง ความพยายามทำให้กลุ่มสามารถ เรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย

2.2.2 วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เดียวกัน การสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้

- 1) เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
 - 2) เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยแก้ไขปัญหานั้น
 - 3) เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น อีกทั้งยังช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
 - 4) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็น และข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
 - 5) เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
 - 6) เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - 7) เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม
- โดยสรุป วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงานเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยใช้พลังงานของกลุ่มช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

2.2.3 ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย ทั้งนี้หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้

- 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้
- 2) หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จทันเวลาตามที่กำหนด
- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
- 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

วูดค็อก และ ฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994 : 12) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพและจะนำประโยชน์มาสู่องค์กร ดังนี้

- 1) สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่มที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์กร
- 2) หัวหน้าทีมมอบอำนาจ และให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
- 3) สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
- 4) ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้แก้ปัญหาให้ลุล่วงด้วยดี
- 5) ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
- 6) ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหารและจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
- 7) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
- 8) สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกันและมีความผูกพันทางใจต่อทีม การทำงานเป็นทีม

นอกจากจะมีผลดีต่อองค์กรโดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

- 1) ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้ร่างกาย แรงใจ เพิ่มขึ้นแล้วยังจะได้ความคิดหลายแง่ หลายมุม ผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมี ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น
- 2) ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญและความพอใจของแต่ละคน เป็นการให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้าง หรือพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน
- 3) ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคน ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรักและความยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

2.2.4 ประเภทของทีมงาน

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่างๆ นั้น มีวิธีการในการจัดแบ่งหลายวิธี ขึ้นอยู่กับแนวคิดเฉพาะแบบของแนวคิดนั้นๆ เช่น กลุ่มตามแนวคิดของกลุ่มในองค์กร กลุ่มตามแนวคิดด้านสังคมวิทยาหรือกลุ่มตามแนวคิดจิตวิทยา เป็นต้น ตามแนวคิดด้านสังคมวิทยามักจะแบ่งกลุ่มคนออกเป็นกลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) และกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Group) ส่วนทางด้านจิตวิทยาสังคม มักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (Membership Group) และกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นต้น

การใช้ทีมเพื่อทำงาน หรือเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งในแบบที่เป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) ทีมงานที่เป็นทางการนั้น มักจะจัดไว้ตามระบบการจัดองค์กร คือ จัดเป็นฝ่าย เป็นแผนก เป็นหน่วย เป็นสำนัก หรือเป็นคณะกรรมการประจำชุดต่างๆ ตามที่องค์กรกำหนด (อุทัย บุญประเสริฐ. 2532 : 64) ส่วนทีมงานในรูปอื่น ๆ ที่องค์กรอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่องอาจจัดได้ในลักษณะต่างๆ กัน ดังต่อไปนี้

- 1) คณะกรรมการ (Committee) เป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ
- 2) คณะทำงาน (Task Force) เป็นคณะทำงานที่จัดขึ้นชั่วคราวเพื่อทำงานเฉพาะกิจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง
- 3) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Adhoc Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งเป็นคราว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง
- 4) ทีมงานโครงการ (Project Team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน
- 5) กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special Groups and Clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆ ที่อยู่ในความสนใจ

ชาญชัย อาจินสมจาร (2526 : 12) ได้แบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ

- 1) ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนด และพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญ

เฉพาะด้าน มาร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่ง ต่อความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2) ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร การจัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาและจัดการภารกิจต่างๆ ขององค์กร

3) ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบ งานในรูปแบบปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ

4) ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

5) เพื่อเป็นหลักประกันว่า สินค้าหรือการบริการขององค์กรมีวิธีการดำเนินการ ที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือ มาตรฐานการบริการ

6) ทีมงานสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงาน ตามปกติ

7) แต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม ซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน

คาร์ (Carr. 1992 : 45) ได้อธิบายแนวทางการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือ ทีมคุณภาพ (Quality Teams) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมที่มีลักษณะหน้าที่หลากหลาย (Multi – Skilled and Multifunctional Teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Fully Self – Management Teams) ซึ่งอธิบายโดยสรุป ดังนี้

1) ทีมคุณภาพ (Quality Teams) สามารถใช้ได้ทั่วไปทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์การบริการกระบวนการ และสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงาน คุณภาพ คือ การมอบอำนาจให้กับทีมงานเพื่อให้สามารถหยิบยกปัญหา ขึ้นมาพิจารณาและใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2) ทีมโครงการ (Project Teams) ทีมประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะ และเมื่อ ดำเนินการประกอบด้วยอาสาสมัครประมาณ 5 – 12 คน ผู้จัดการและพนักงานซึ่งมาจากฝ่ายต่างๆ การสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงการก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงการจึงสามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ แต่แต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์ของตน และมีการกำหนดวัน เวลาที่จะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ลักษณะของทีมโครงการที่ดีสมาชิกจะมีทักษะหลายอย่าง เพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้นๆ

3) ทีมงานที่มีทักษะและหน้าที่หลากหลาย (Multi – Skilled and Multifunctional Teams) ทีมงานประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่าง ด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือเป็นความเชี่ยวชาญของแต่ละคน และมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนปฏิบัติการตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ และใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิก เพื่อให้ลูกค้านึกถึงความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มหนึ่ง หรือของลูกค้ากลุ่มเล็กๆ โดยจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4) ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ (Fully Self – Management Teams) ทีมงานที่มีคุณภาพมีอำนาจและประสิทธิผล คือ ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการทำงานของตนเองได้ หรือทีมงานที่มีอำนาจถึงอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้ จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีม และผลผลิตของตนเอง หากองค์กรสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ทีมงานจะรับงานส่วนใหญ่ได้ภายใต้การนิเทศงานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting Goals) การวัดผลผลิต การประกัน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิกรวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงานการควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

2.2.5 รูปแบบการทำงานเป็นทีม

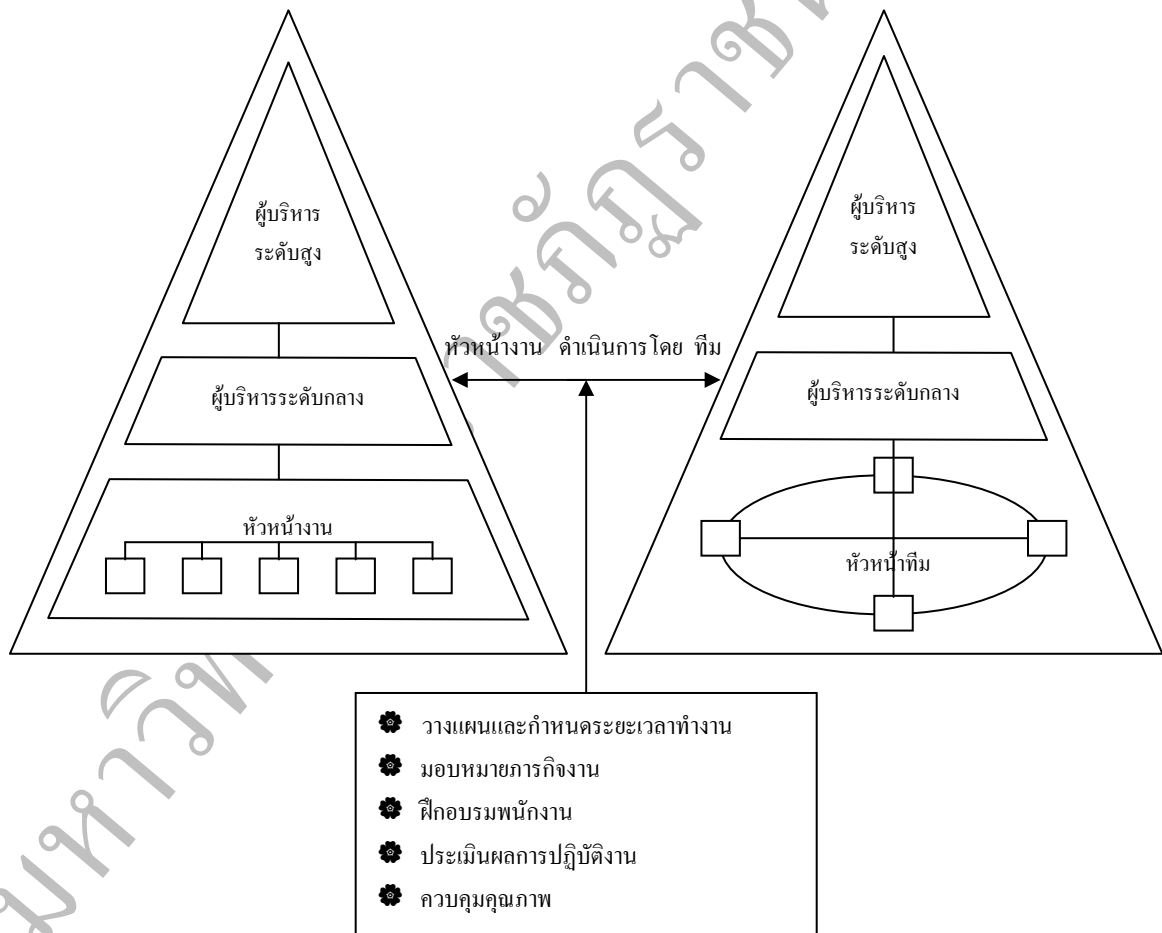
จากการศึกษารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นในทางปฏิบัติของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามี 3 ประเภท ได้แก่

1) ทีมแก้ปัญหา (Problem – Solving Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการ ซึ่งสมัครใจมาประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้า กระบวนการผลิต คุณภาพสินค้า และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาคือศึกษาปัญหาให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาแต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การจะใช้วิธีการใดแก้ปัญหานั้นจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารทีมแก้ปัญหาคือประชุมกัน 1-2 ชั่วโมง / สัปดาห์ เพื่ออภิปรายวิธีการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพสินค้าเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงสภาพการทำงานทีมจะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ

2) ทีมพิเศษเฉพาะด้าน (Special – Purpose Team) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมีความรู้ และประสบการณ์หลายด้าน หลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติการกิจพิเศษร่วมกัน เช่น บริษัท ภาติแลค ใช้ทีมพิเศษเฉพาะด้าน ซึ่งมีสมาชิกมาจากทุกฝ่าย ในบริษัทมาช่วยกันปรับปรุงกระบวนการผลิตให้รวดเร็วขึ้น สมาชิกของทีมประกอบด้วยพนักงาน และตัวแทนจากสหภาพแรงงาน การกิจที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการออกแบบ และปฏิรูปการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับคุณภาพของสินค้าและประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบของการทำงาน ช่วยปูพื้นฐานให้กับทีมงานที่บริหารงานด้วยตนเอง

3) ทีมที่บริหารงานด้วยตนเอง (Self – Managing Team) หรือทีมอิสระ (Autonomous Team) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5 – 15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจรโดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงาน สมาชิกจะร่วมกันวางแผน ประสานงานและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงานมีการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ โดยกลุ่มสมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงานที่ ม ง ำ น จะรับผิดชอบการบริหารงานทุกอย่าง รวมไปถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเอง

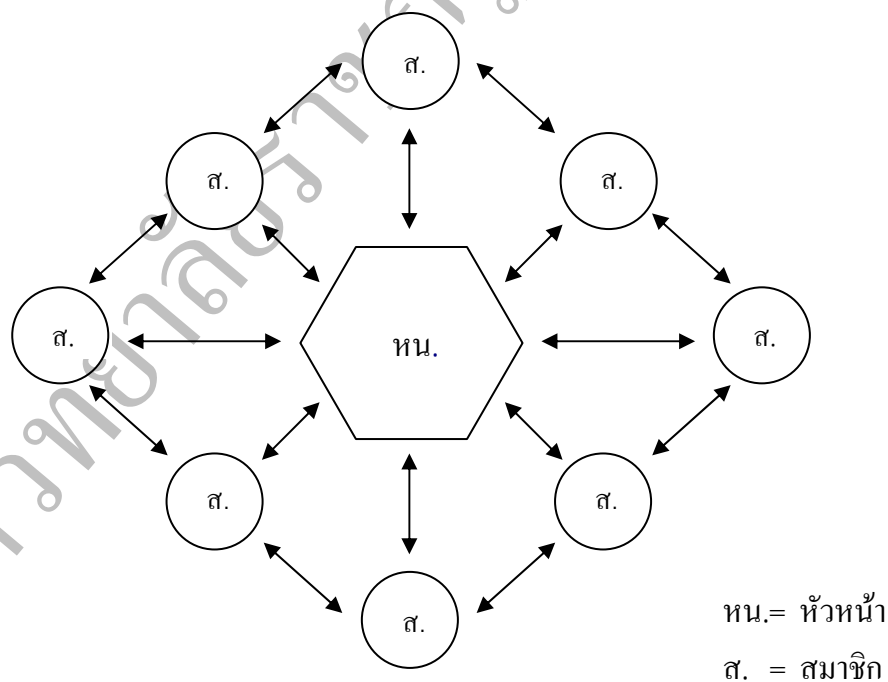
รูปแบบของทีมงานที่บริหารงานด้วยตนเอง มีรายละเอียด ดังภาพ 2



ภาพ 2 รูปแบบของทีมงานที่บริหารด้วยตนเอง
 (ที่มา : สุพิชญ์ เจริญรักษ์. 2545 : 18)

2.2.6 รูปแบบการทำงานเป็นทีมที่บริหารตนเอง

ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงาน และการประสานงานแล้วยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน (เตื่อนใจ แวงงาม. 2534 : 74) ทีมขนาดเล็กมักจะมีคามเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายในซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกันส่งผลประโยชน์กันทำให้เกิดความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไปถ้าเกินกว่า 10 คน ถือว่าใหญ่เกินไป (สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2533 : 44) เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือกผู้นำ หรือหัวหน้าทีมและเลขานุการจากสมาชิกในทีม เพื่อทำหน้าที่นัดหมาย วางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง การประสานงานของทีม มีรูปแบบดังภาพ 3



ภาพ 3 รูปแบบของการทำงานเป็นทีม
(ที่มา : สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์. 2545 : 22)

กล่าวคือ สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วยหัวหน้าทีมสมาชิก และเลขานุการแต่ละกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1) หัวหน้าทีม

(1) คุณลักษณะของหัวหน้าทีม หรือทีมงานมีดังนี้

- ก. เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
- ข. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
- ค. ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
- ง. มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานสูง
- จ. สามารถดำเนินการประชุม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ฉ. ไม่ผูกขาดความเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
- ช. พร้อมให้ความช่วยเหลือ
- ซ. สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
- ฌ. มีวุฒิภาวะทางสังคม
- ญ. มีแรงจูงใจ และแรงขับ ทางด้านความสำเร็จสูง

(2) บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

- ก. รับนโยบายจากองค์กร
- ข. กำหนดเป้าหมาย แนวทาง และขั้นตอนในการปฏิบัติ
- ค. มอบหมายงานแก่สมาชิก
- ง. สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
- จ. อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่างๆ
- ฉ. ประเมินผลงาน และร่วมงาน

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นมีผู้เสนอแนะว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติกว้างๆ

3 ประการ มีความรู้อย่างถ่องแท้ในการวางแผนการปฏิบัติงานติดตามและประเมินผล มีเทคนิคการจูงใจและเสริมแรง มีเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเป็นเรื่องงานหรือส่วนตัว

2) สมาชิกของทีมงาน

(1) คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน

- ก. สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองและของกลุ่ม
- ข. เป็นผู้ที่รู้จักฟังรู้จักพูดและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

- ค. เป็นผู้ที่ยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
- ง. เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง
- จ. เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน
- ฉ. กล้าแสดงความคิดเห็น

(2) บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

- ก. รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
- ข. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน
- ค. ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่างๆ
- ง. เป็นผู้ตามที่ดี

สำหรับคุณสมบัตินี้ๆ ที่สมาชิกพึงมีเพื่อความสำเร็จของทีมงาน คือ จะต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน ดำเนินถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น และสำนึกถึงการให้ความร่วมมือและความสำคัญของทีมงาน

3) เลขานุการ

(1) คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม

- ก. มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี
- ข. สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี
- ค. สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
- ง. มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
- จ. สามารถเขียนแผนผังของกราฟ ชาร์ตได้

(2) บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

- ก. รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- ข. ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ค. ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่คุณได้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้
- ง. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แบบสร้างสรรค์กับทุกคน

คุณสมบัตินี้ๆ ที่สำคัญของเลขานุการทีมงาน คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิก มีความสามารถ และทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ฟังและผู้ประสานที่ดี

อุปสรรคที่ขัดขวางการเกิดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเห็นด้วยกับเป้าหมาย มี 3 ประการ คือ

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะวัดที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลงานหมายความว่าเราวัดการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เขาทำมากกว่า ผลงานที่เขาทำสำเร็จ

2) ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติไม่ได้ร่วมกันทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งทีคาดหวัง

3) บ่อยครั้งที่เราพิจารณาว่างานนั้นสำเร็จได้อย่างไร โดยปราศจากการพิจารณาว่าควรจะทำงานนั้นหรือไม่

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ควรมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ควรใช้วิธีการทางประชาธิปไตยจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการจูงใจ

2) ผู้บริหารที่มงานบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ของเขา

3) จุดเน้น ความมุ่งหมายที่ผลงานที่จะได้รับมากกว่าสิ่งที่จะทำ

4) ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติต้องเห็นพ้องต้องกันในเรื่องงานที่ต้องให้เกิดตลอดจนวิธีการประเมินผล และตารางเวลาปฏิบัติงาน

5) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต้องใส่ใจ ตลอดจนการปฏิบัติงาน

6) วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน เฉพาะเจาะจง มีการบอกระยะเวลาและสามารถวัดได้

สรุปได้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของเกิดความภาคภูมิใจในงานที่จะกระทำ มีความขยันขันแข็งมีความกระตือรือร้นที่จะคิดสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ

2.3.2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่าง โดยปราศจากความกลัวไม่มีทีมงานใดจะประสบความสำเร็จโดยปราศจากบรรยากาศของความเข้าใจและที่ใดที่สมาชิกไม่สามารถแสดงตนได้อย่างเปิดเผย ความพยายาม และความคิดสร้างสรรค์จะหดหายไป และในทำนองเดียวกัน ความต้องการของสมาชิกต้องการเผชิญปัญหามากกว่าต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ยอมไม่หลีกเลี่ยงปัญหาที่เล็กน้อยหรือปัญหาที่ไม่พอใจ ทีมงานต้องเผชิญปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจังและเต็มใจ เครื่องหมายที่แสดงถึงคุณภาพของทีมงาน คือ การเปิดเผย และการกล้าเผชิญหน้าหลายๆ องค์การถือว่าทั้งสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ทั้งในทางทัศนคติและพฤติกรรม ซึ่งจะปรากฏซ้ำๆ แต่จะได้ผลตอบแทนที่ยาวนานโดยเน้นพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1) การเพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคม สื่อสารและข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมจะเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อทั้งความเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าได้รับการพัฒนา อีกทั้งความเกี่ยวข้องกับการสร้างความเข้าใจอันดีที่สนับสนุนกันและกัน สิ่งสำคัญที่จำเป็นอีกประการหนึ่ง คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยยึดหลักการให้ดังนี้

- (1) เป็นความต้องการของผู้รับและผู้ส่งในช่วงเวลาที่จำเป็นหรือต้องการ
- (2) มุ่งไปที่การอธิบายเหตุการณ์หรือความรู้สึกมากกว่าจะประเมินข่าวนั้นๆ
- (3) มุ่งถึงสิ่งที่ผู้รับสามารถทำได้
- (4) เป็นสิ่งเฉพาะ
- (5) ระยะเวลาควรใกล้เคียงกับการเกิดเหตุการณ์
- (6) ตรวจสอบความเข้าใจได้

2) การเพิ่มความรู้แห่งตนเป็นการช่วยให้บุคคลในทีมงานรู้จักตัวเอง รู้จักเพื่อนมากขึ้น ต้องการสร้างความสัมพันธ์ตัวต่อตัวและกับทุกคนในองค์กร ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้แห่งตนนี้จะทำให้สมาชิกในทีมงานพัฒนาความเปิดเผย และการกล้าเผชิญหน้าเพิ่มขึ้น

3) การใช้ความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ความขัดแย้งถ้ารู้จักนำมาใช้ให้ถูกต้องและอย่างสร้างสรรค์ ย่อมนำไปสู่ความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน ความขัดแย้งในทางบวก ซึ่งเกี่ยวข้องกับความจริงจะช่วยให้บุคคลหรือทีมงานสามารถพัฒนาไปสู่การแก้ปัญหาจนกว่าความเข้าใจอันดีจะเกิดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความเปิดเผยและไว้วางใจกัน ส่วนความขัดแย้งทางลบ ซึ่งอยู่บนข่าวลือหรือข้อคิดเห็นจะทำให้เกิดการแตกแยก นำมาซึ่งความไม่ไว้วางใจกันและความไม่เกื้อกูลกัน

4) การปรับปรุงการเป็นผู้ฟังที่ดี การฟังถือว่าเป็นการสื่อสารที่ดีในทีมงานนักฟังที่ดีต้องเข้าใจทัศนคติและความรู้สึกของผู้พูดว่าต้องการพูดอะไรออกมาสนใจ และกระตือรือร้นในสิ่งที่รับฟังและรู้จักเพิ่มพูนทักษะการฟังให้มีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าทีมงานใดสมาชิกในทีมงาน ยึดหลักการเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน บรรยากาศของความไว้วางใจกระบวนการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีจะเกิดขึ้น ความเปิดเผยต่อกันสูงจนสมาชิกในทีมงานกล้าจะพูดถึงความรู้สึกโดยตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์ของทีมทุกคนจะรู้และเข้าใจตัวเองดีพอและ ในขณะที่เดียวกันจะรู้สึกเข้าใจเพื่อนร่วมทีมอย่างดีพอด้วย

สรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนและเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือกันถ่ายทอดความคิด และความรู้สึกร่วมกันโดยตรงไปตรงมาและชัดเจน จะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเข้มแข็ง และมีพลังในการสร้างสรรค์ผลงาน อุปสรรคและปัญหาต่างๆ ก็จะผ่านพ้นไปด้วยดี

2.3.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและการไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ ทั้งสองอย่างการสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน ไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบสมาชิกก็รู้สึกรู้สึกว่าสามารถพูดได้โดยตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ได้ทั้งดีและไม่ดีคนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรือในทีมงานก็ตามจะไม่แสดงความรู้สึกโดยตรงไปตรงมา และเปิดเผย นอกเสียจากเขาเหล่านั้นมีความรู้สึกรู้สึกว่าคนอื่นๆ แสดงโดยตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่าๆ กัน

จากการศึกษา พบว่า การให้การสนับสนุนนั้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จเพราะมีอุปสรรคหลายประการ คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การศึกษา ครอบครัว ค่านิยม ความมุ่งหวังจึงทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ การสนับสนุนกันจะไม่เกิดขึ้น ประการที่สองที่เป็นอุปสรรคในการสนับสนุน คือ การแข่งขันและประการที่สาม คือ การบังคับให้นำเอาเป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานมาปฏิบัติโดยตนเอง ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดจะเห็นได้ว่าอุปสรรคที่ยิ่งใหญ่ในการวางกันการให้ความสนับสนุน คือ ระดับความไว้วางใจที่ต่ำมาก ความไว้วางใจจำเป็นต้องใช้เวลานานกว่าจะสร้างขึ้นได้แต่ใช้เวลาทำลายเพียงไม่กี่วินาที เราไม่สามารถออกคำสั่งให้คนอื่นไว้วางใจเราได้ เพราะความไว้วางใจเกิดจากการสร้างประสบการณ์ ความเชื่อ ดังนั้นถ้าหากองค์ประกอบที่เป็นอุปสรรควางกันถูกทำลายลง บรรยากาศของความไว้วางใจจะเกิดขึ้น ทุกคนก็จะเริ่มสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำ หรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น สนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใยในปัญหาและประเด็นต่างๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจองค์กรก็จะก้าวหน้าไปตามขั้นตอนของการพัฒนา ผลที่ได้รับจะทำให้บุคลากรในองค์กร ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแต่ละคนในองค์กรจะเข้าใจความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างงานของตนกับของคนอื่นๆ

และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือ ร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) ความร่วมมือก็คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมาย และพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำพร้อมที่จะแบ่งปันทักษะสารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ถ้าวางความไว้วางใจและความเปิดเผยในทีม ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น สิ่งสำคัญคือ สมาชิกในทีมงานสามารถพูดได้อย่างตรงไป ตรงมาโดยปราศจากความกลัวว่า “โง่” ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างเต็มความสามารถในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ เพราะถ้าปราศจากความร่วมมือเสียแล้ว การทำงานที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น เมื่อบรรยากาศของงานเป็นไปด้วยความร่วมมือ สมาชิกพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกันและมีข้อผูกพัน ข่าวสารข้อมูลจะถูกแบ่งปันมากกว่าปิดบังแต่ละคนจะฟังความคิดเห็นของคนอื่นๆ ความร่วมมือนี้สนับสนุนให้สมาชิกในทีมที่มีวิสัยและกำลังใจสูง แต่ละคนยอมรับจุดอ่อน จุดแข็งซึ่งกันและกัน ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ ก็จะนำมาใช้โดยกระบวนการของทีม

สำหรับความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความร่วมมือ เป็นความจริงว่าถ้าทีมงานมีความไม่เห็นด้วยอยู่เป็นประจำ ก็จะเป็นการยากที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุประเด็นความขัดแย้งไปได้ และใช้ผลของการแก้ปัญหา ความขัดแย้งมาช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

ตามความเป็นจริงแล้วความขัดแย้งมักจะเป็นสาเหตุของการสร้างความยุ่งยากและเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงวิธีการที่จะทำให้ปราศจากความขัดแย้ง การใช้คำแนะนำว่าปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่โลกนี้ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และเป็นส่วนประกอบสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้แล้ว การบริหารความขัดแย้งจึงเป็นส่วนช่วยให้เกิดความร่วมมือ ไม่ใช่อุปสรรค อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งมี 2 ด้าน คือ ด้านการทำลายและด้านการสร้างสรรค์ ด้านการทำลายเป็นด้านที่ไม่พึงปรารถนา หรือมีลักษณะทำลาย ด้านการสร้างสรรค์อยู่บนพื้นฐานของการแก้ปัญหา กล่าวคือ พยายามค้นหาความสามารถที่ดีเลิศของคน ค้นหาความแตกต่างที่เป็นประโยชน์ รับฟังทัศนะของผู้อื่นเปิดเผย จริงใจ ตรงไปตรงมา ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกัน ด้วยพฤติกรรมดังกล่าวทีมงานจะเกิดปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพและเกิดพัฒนาความร่วมมือ

การแก้ไขความขัดแย้งทำได้ดังนี้

- 1) ตรวจสอบว่าอะไรคือสาเหตุแห่งความยุ่งยากระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม
- 2) นำเรื่องที่ขัดแย้งมาหารือกัน อภิปรายในประเด็นที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์สถานการณ์
- 3) ทำสิ่งที่คาดหวังและบทบาทให้กระจ่าง
- 4) เรียนรู้ข้อมูลว่าทำอะไรข้อมูลจึงจะนำมาใช้อย่างสร้างสรรค์
- 5) เรียนรู้ว่ เมื่อไรและอย่างไร ในการใช้บุคคลที่สามมาช่วย
- 6) การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการปฏิบัติในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นเสมอและจะเป็นผลดีต่อองค์กรมาก ถ้าความขัดแย้งนั้นอยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่มากหรือรุนแรงจนเกินไป ทั้งนี้เพราะความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสมนี้ จะเป็นผลให้เกิดความรอบคอบ ความมีเหตุมีผลและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการทำงานเช่นเดียวกัน ถ้าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับสูงมาก ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะไม่ทั่วถึง หรือถูกบิดเบือนไปเป็นผลให้คุณภาพในการตัดสินใจต่ำ บรรยากาศของการทำงานก็จะมีแต่ความตึงเครียด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการทำงานจะเกิดขึ้นได้น้อยมาก

สรุปได้ว่า การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างเหล่านี้มีส่วนร่วมทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานทั้งสิ้นผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับ ปัญหาความขัดแย้ง ในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เป็นลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

2.3.5 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม (Sound Procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสมการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสารที่มีการพูด การเขียน การกระทำในสิ่งที่จะต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ การตัดสินใจสั่งการก็ยังเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงาน บ่อยครั้งที่การตัดสินใจผิดพลาด อันเนื่องมาจากความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล หรือเก็บข้อมูลจากผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือไม่มีความผูกพันในงานนั้นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรยึดหลักการตัดสินใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่งๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากรกับ

การตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่องการตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกัน นับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ มี 4 วิธี

- 1) ผู้บริหารตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยไม่ต้องซักถามคนอื่น
 - 2) ผู้บริหารฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ หมายความว่า ผู้บริหารยังตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและสารสนเทศอื่นๆ ที่ผู้บริหารได้มาจากสมาชิกของทีมงาน
 - 3) ผู้บริหารจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่เลือกขึ้นมา
 - 4) ผู้บริหารจะนำเอาปัญหา ให้ทีมงานอภิปรายแล้วให้ทีมงานตัดสินใจ หรือทีมงานอาจมอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้
- การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยทีมงานจะต้องสอดคล้องกับข้อตกลงร่วมกัน และเป็นการตัดสินใจที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นการประนีประนอม เมื่อมีการตัดสินใจจะต้องมีความผูกพันกับข้อตกลงและต้องปฏิบัติตามแผนงานจะถูกจัดขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติโดยใช้ความรู้และทักษะของทีมงานเท่าที่ทำได้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากการปฏิบัติมีปัญหา ต้องมีการขยายความเพื่อเป็นการสรุป

ขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

- 1) เหตุผลเพื่อการตัดสินใจต้องเป็นความเข้าใจชัดเจน
- 2) มีการวิเคราะห์เข้าใจสภาพของปัญหา
- 3) มีการทดสอบข้อสรุปที่เป็นทางเลือกมีการให้น้ำหนักและพิจารณาถึงลำดับความสำคัญและผลที่จะตามมา
- 4) มีการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ
- 5) มีการทบทวนและประเมินผลการตัดสินใจนั้นๆ

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันไป ตามความรู้และประสบการณ์ ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคล ดังนั้นจึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอเพื่อให้แต่ละคนเห็นความสำคัญของงานและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสำคัญของบุคคล หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้มีส่วนเสริมการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารคนเดียวก็ได้ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

2.3.6 การตรวจสอบผลงานและวิธีการทำงาน (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่เข้าใจคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่างๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงแนวทาง วิธีการตัดสินใจ และการจัดการกับความขัดแย้งของทีมงานนั้นๆ ด้วยการทบทวนการทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น และพัฒนาทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการในการทบทวนการทำงานมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล หรือของทีมงาน โดยส่วนรวมสำหรับวิธีการที่ใช้กันมากมี 3 วิธี ดังนี้

1) ทีมงานดำเนินการทบทวนการปฏิบัติงานด้วยตนเอง โดยมีการทบทวนถึงทักษะที่ทีมต้องการ เช่น ความเปิดเผยและความไว้วางใจ การใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายาม การทบทวนใช้ได้ในขณะที่ทำงานหรือเมื่อทำงานเสร็จสิ้น

2) การใช้ผู้สังเกตการณ์ วิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย เรียกว่า “การทบทวนกระบวนการ” ซึ่งใช้คนที่อยู่นอกทีมสังเกตเสียๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง โดยสังเกตของจริงถึงเรื่อง การปฏิบัติในกลุ่มเกี่ยวกับงาน และจนกระทั่งงานเสร็จสิ้น หรือช่วงเวลาที่เขาเห็นว่าสะดวกแล้วนำข้อสังเกตมานำเสนอ มีการจัดทำรายการต่างๆ ที่เขาเห็นตามความเป็นจริงแล้วแสดงความคิดเห็น ทักษะของการสังเกตแบบนี้เป็นเรื่องยากมาก ผู้ที่มีความชำนาญเท่านั้นที่จะช่วยให้การพัฒนาทีมงานมีประสิทธิภาพ

3) การใช้โทรทัศน์วงจรปิดหรือวิดีโอทัศน์เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก ทีมงานจะถูกบันทึกขณะปฏิบัติงานและสามารถย้อนกลับ หยุดเดินหน้าก็ได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตามจริง วิเคราะห์ที่ได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น

ในการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของทีมได้ดังนี้

- 1) แน่ใจได้ว่าการทำงานเป็นไปตามแผน
- 2) ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ
- 3) เพิ่มการสนับสนุน การไว้วางใจ การเปิดเผย และความซื่อสัตย์
- 4) ทำให้วัตถุประสงค์มีความแจ่มชัดขึ้น
- 5) แยกแยะความต้องการในการพัฒนา และโอกาส
- 6) เพิ่มประสิทธิภาพภาวะผู้นำของทีมงาน
- 7) ทำให้การประชุม เกิดประสิทธิผลและสนุกสนานมากขึ้น
- 8) ลดวิกฤตการณ์ฉุกเฉิน
- 9) เพิ่มความผูกพันและความเกี่ยวพันในทีมงาน

สรุปได้ว่า การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาขึ้นมานั้น ต่างก็มีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบ ทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กร รู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการ คือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบ และในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้น ทำได้ดีเพียงไร ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Inter – Group Relation) ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพได้ จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 9 ประการที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่ถ้าขาดสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มแล้วก็ต้องเป็นอุปสรรคได้เช่นเดียวกัน ถ้าหากความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นไปอย่างดีแล้ว การทำงานของกลุ่มก็จะราบรื่นและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการสนับสนุนเกื้อกูลกันและกันและช่วยกันแก้ปัญหาอุปสรรค และข้อยุ่งยากที่จะผ่านพ้นไปได้ แต่ถ้ากลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขัน ชิงดีกัน การขัดแย้งและทะเลาะเบาะแว้งก็จะแพร่กระจายออกไป

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

- 1) ต้องมั่นใจว่าการปฏิบัติและการตัดสินใจของกันและกัน มีการสื่อสารและเข้าใจกันดี
- 2) พยายามที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น หรือฝ่ายอื่น เข้าใจปัญหา และอุปสรรคและยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเมื่อมีความจำเป็น
- 3) ค้นหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกันกับฝ่ายอื่นและทีมอื่นอย่างต่อเนื่อง
- 4) ตระหนักอยู่เสมอว่า พรหมแดนและความรับผิดชอบระหว่างทีม ทั้งนี้ต้องมีการทบทวนและฟื้นฟูอยู่ตลอดเวลา
- 5) ขจัดและระมัดระวังปัญหาที่จะเกิดระหว่างทีมงานก่อนล่วงหน้าเสมอ
- 6) พยายามฟังความคิดเห็นของกลุ่มอื่น และให้กลุ่มอื่นฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเรา
- 7) ใช้ทีมงานอื่นเป็นแหล่งความคิดและเปรียบเทียบ

8) มีความเข้าใจในความแตกต่างของคน และพยายามใช้ความแตกต่างของคนเหล่านั้นให้ได้ประโยชน์

สรุปได้ว่า หากกลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่ม หรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสัมพันธ์ เวลาทำงานให้กับกลุ่ม หรือทีมงานมากขึ้น และด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจำนวนมากจึงสนใจเข้าไปร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างสรรค์ทีมหรือกลุ่มทำงาน (Group Building) เพื่อช่วยให้กลุ่มมีความแน่นแฟ้น กลมเกลียวมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนี้ได้ กลุ่มก็จะสามารถสร้างพลังให้ปรากฏขึ้นเพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ให้สำเร็จ

- 1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 2) ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
- 3) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
- 4) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 5) กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
- 6) การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
- 7) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540 : 43) ได้ทำการศึกษาวิจัยการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดั้งดัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า อาจารย์มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกงานในระดับปานกลาง อาจารย์ที่ประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน และมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ในการบริหารงานวิชาการ งานธุรการ งานบริการงานบริหารทั่วไป และอาจารย์ที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ .05 ด้านการบริหารวิชาการและงานธุรการ

สุภาวดี วิลาวัลย์ (2543 : 57) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศของหน่วยศึกษานิเทศก์

สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า การทำงานเป็นทีม จำแนกตามระดับหน่วยงานที่สังกัดประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จำแนกตามระดับหน่วยงานที่สังกัดและประสบการณ์ในการทำงาน อยู่ในระดับมากเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมโดยรวมและในแต่ละด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ สังกัดกรมสามัญศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$)

ประยูร ธรรมสิทธิเวช (2544 : 78) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงและคาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ซึ่งประกอบด้วยบทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้อง ต้องการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการสื่อสารที่ดี จากการศึกษา พบว่า

- 1) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวม 3 รูปแบบการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง
- 2) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพ จำแนกตามอายุราชการ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน
- 4) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 จำแนกตามสถานภาพ และขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ส่วนการจำแนกตามอายุราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)
- 5) พฤติกรรมการสร้างทีมงานที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์ (2545 : 55) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยค้นพบว่า

1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัญชลี รัตนรุ่งโสภณ (2546 : 68) ได้ทำการศึกษา เรื่องปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า

1) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โคลบ (Klob, 1991 : 321) ได้ทำการศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎี ต้องมีลักษณะให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน โดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งให้มีโอกาสปกครองตนเองเท่าที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นคง มีการประเมินผลทีม และเสริมแรงใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างกันในการกระทำของทีมทดลองกับทีมไม่ทดลอง และพบพฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับการกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

ไอเรซ (Ayres. 1993 : 200) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและความเป็นอิสระของทีมงาน และความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงาน เป็นทีมในปัจจุบัน

โรบินสัน (Robinson. 1994 : 79) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้บริหารในทีมงาน ซึ่งศึกษาโดยการประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน โดยการนำเอาวิธีการทางมนุษยวิทยา และบทบาทหน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย จากผลการศึกษา พบว่า เงื่อนไขต่างๆ ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกันกับโครงสร้างขององค์กร สมาชิกผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดี มีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษา เป็นผู้ที่ทำตัวเป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพล ต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือ การเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความหมายถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1995 : 51) ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยมหรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของ นักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม การทำงานและสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่ม ตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวกใน 2 ปีวิจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อม การทำงาน และตัวแปรสถานะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

ฮอลล์, วิลเลียม โรเบิร์ต, เจอาร์ (Hall, William Robert, JR. 1999 : 35) ได้ ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่ง
 ใ
 ปี
 น
 โรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่ม นักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการสร้างทีมงาน ก็คือการสร้างกลุ่มสังคมเล็กๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการ ทางด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึงสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูป โรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่าใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีม มีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงาน และนโยบาย

ของโรงเรียนอย่างไรการศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบัน และเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อยๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งใหม่ๆ สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างทีมงาน พบว่า การสร้างทีมงานเป็นวิธีการอันหนึ่งในการปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในโรงเรียนที่จะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงาน การบริหารและการปฏิบัติภารกิจในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนต้องขอความคิดเห็นและให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการใช้เทคนิค และการวางแผนเพื่อสร้างทีมงาน ซึ่งการสร้างทีมงานที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้มีแนวทาง 7 ด้าน ได้แก่

- 2.5.1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
- 2.5.2 ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
- 2.5.3 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน
- 2.5.4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
- 2.5.5 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
- 2.5.6 การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
- 2.5.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม