

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของที่มีคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ หลักการ แนวคิดทฤษฎีและหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่มีคุณภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ลักษณะพรรณนา (Descriptive) ที่มุ่งอธิบายลักษณะ องค์ประกอบ กระบวนการทำงานของที่มีคุณภาพ และประสิทธิผลของโรงเรียน และ (2) ลักษณะเหตุและผล (Cause and Effect) ที่อธิบายถึงปัจจัยเชิงสาเหตุขององค์ประกอบของที่มีคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาวิจัยและสังเคราะห์เชิงทฤษฎี ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอการศึกษาระดับในบทที่ 2 ตามลำดับ ดังนี้

1. ประสิทธิผลของโรงเรียน
  - 1.1 แนวคิดทฤษฎี และความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน
  - 1.2 องค์ประกอบ และนิยามเชิงปฏิบัติการประสิทธิผลของโรงเรียน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับที่มีคุณภาพ
  - 2.1 แนวคิดทฤษฎีของการทำงานเป็นทีม
  - 2.2 นิยามเชิงปฏิบัติการของที่มีคุณภาพ
  - 2.3 นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบของที่มีคุณภาพ
  - 2.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบของที่มีคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
3. การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

## ประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness)

### 1. แนวคิด ทฤษฎี และความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

#### 1.1 ความหมายประสิทธิผล

คำว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 หมายถึงผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น ส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน และพจนานุกรมของเมอร์เรียม-เว็บสเตอร์ (Merriam-Webster, 2006, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 11) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ จากความมั่นใจ หรือความต้องการ ความพร้อม ความโน้มมน้ำหนักทำให้เกิดการดำเนินการขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนการมองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยมีมิติในเรื่องของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง คำว่า ประสิทธิผลมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง (1) คุณภาพหรือระดับสมรรถภาพ (2) ประสิทธิผลของการดำเนินการที่วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลผลิตกับต้นทุนผลผลิต (พลังงาน เวลา เงิน ฯลฯ) และ (3) อัตราส่วนการใช้พลังงาน เพื่อให้ระบบขับเคลื่อนได้อย่างคุ้มค่าตลอดจนหมายถึงชุดของประสิทธิภาพเองก็ได้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, หน้า 12) ก็ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง องค์ประกอบการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ 2 ประการ คือ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิผล โดยความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การได้ดี ส่วนความมีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการกำหนดจุดหมายขององค์การได้อย่างเหมาะสมถูกต้องทิศทาง และทำให้บรรลุผลได้ Hoy & Miskel (1991, p. 373) ได้กล่าวให้ความหมายและข้อสรุป ประสิทธิผลของโรงเรียนไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนในระดับดี โดยได้สรุปว่าประสิทธิผลของโรงเรียน สามารถพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ (1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (2) การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน (3) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และ (4) ความสามารถของการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 47) ได้สรุปความหมาย ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน จนสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถในการปรับตัวของโรงเรียนเข้ากับสิ่งแวดล้อมความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากรความพึงพอใจในงานของบุคลากร และบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน

ในการบริหารจัดการนั้น ผู้นำองค์การย่อมต้องการเห็นประสิทธิผลของการดำเนินงานมากกว่าสิ่งใดๆ การที่บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่ามากที่สุด จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำองค์การ หรือผู้บริหารต้องการที่จะเห็น ประสิทธิภาพเกิดขึ้น ซึ่งในการปฏิบัติงานด้วยประสิทธิผลกับประสิทธิภาพควรมีความสัมพันธ์กันเพราะหากมุ่งเน้นประสิทธิผลมากเกินไปย่อมทำให้ประสิทธิภาพเกิดปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรขึ้นได้ ในขณะที่เดียวกันหากมุ่งเน้นประสิทธิภาพมากเกินไปก็อาจทำให้ประสิทธิผลของการทำงานต่ำลง ดังนั้นประสิทธิผลจึงเกี่ยวข้องกับความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม และความสามารถในการดำเนินงานนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าประสิทธิผลนั้นเป็นสิ่งตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารหน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จมากน้อยหรือไม่เพียงใด

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าประสิทธิผล หมายถึง ชีตความสามารถในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นสิ่งตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารหน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จมากน้อยหรือไม่เพียงใด

## 1.2 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้กับประชาชนในชุมชนตามกรอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 10 ระบุว่าจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ความหมายตามนัยนี้โรงเรียนจะต้องจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงมีคำถามออกมามากมายว่าโรงเรียนจะจัดการศึกษาอย่างไรให้ผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการจัดการศึกษามีคุณภาพและมีประสิทธิภาพและหนึ่งในหลายๆ คำตอบคือ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ 2 ประการคือ (1) แสดงบทบาทและหน้าที่ในการบริหาร (Management Functions) (2) แสวงหาทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร (Management Resources) สำหรับทรัพยากรการบริหารหรือ

ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ คน แรงงาน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้าง ผู้บริหาร จะต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ขจัดความสิ้นเปลืองสูญเปล่าด้วยการวางแผนที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งระบบ เพื่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยการบูรณาการ เพื่อความอยู่รอด และธำรงรักษาแบบแผน ที่ดีขององค์การได้ตลอดไป ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงเรียน ดังนี้

### 1.2.1 ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

- 1) การจัดสรรงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา
- 2) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ
- 3) นโยบายของโรงเรียนมีการตอบสนองต่อปัญหาคุณภาพการศึกษา และความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง

### 1.2.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม

- 1) การพัฒนาบรรทัดฐานการดำเนินงานโดยมุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) การส่งเสริมให้มี ความมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จของบุคลากร ทุกฝ่าย การมีแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิด การปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ
- 3) ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้มีความอิสระในงานที่รับผิดชอบ อย่างเหมาะสม

### 1.2.3 ลักษณะของบุคลากร

- 1) การมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน
- 2) บุคลากรได้รับรู้เป้าหมายของโรงเรียนอย่างถูกต้องและตรงกัน
- 3) บุคลากรได้รับรู้บทบาทหน้าที่และเป้าหมายในงานที่ตนรับผิดชอบ

### 1.2.4 ลักษณะขององค์การ

- 1) มีการจัดการองค์การโดยแบ่งฝ่ายต่างๆ ได้เหมาะสม
- 2) จัดการแบ่งฝ่าย ต่างๆ เป็นฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายสนับสนุน และ ฝ่ายบริหารได้อย่างสัมพันธ์กัน

ประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness) หรือ โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effectiveness School) นั้นมีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนคุณภาพ โรงเรียนสมบูรณ์แบบ โรงเรียนในฝัน หรือโรงเรียนดีศรีตำบล และโรงเรียนรางวัลพระราชทาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่ามีความหมายเชิงบวกทั้งสิ้น ซึ่งแสดงถึงโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีการปรับปรุงพัฒนาจนมีความสำเร็จเกิดขึ้นทุกด้านเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประสิทธิผลของโรงเรียน จะเห็นว่าการศึกษาค้นคว้าได้ให้ความสนใจมากขึ้นในช่วงปี 1980 เป็นต้นมา โดยได้เสนอแนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยขอนำแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

Sheerens & Bosker (1997 cited in Hoy & Miskel, 2005) ได้จัดกลุ่มขององค์ประกอบที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียนจากการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีลักษณะ ดังนี้ (1) ความมีภาวะผู้นำ (2) หลักสูตรมีคุณภาพ เปิดโอกาสในการเรียนรู้ (3) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (4) มีเวลาเพื่อการเรียนรู้สูงสุด (5) มีข้อมูลย้อนกลับและการกระตุ้นจิตใจ (6) มีบรรยากาศห้องเรียนที่ดี (7) มีบรรยากาศโรงเรียนที่ดี (8) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน (9) มีการส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ (10) มีการประเมินผลที่ดี (11) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร (12) มีโครงสร้างการเรียนการสอนที่ดี และ (13) มีตัวแบบการเรียนการสอนที่ใหม่และทันสมัย

ส่วน Cheng (1996) ได้เสนอตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งปรับปรุงจากตัวแบบของ Cameron (1984) จำนวน 8 ตัวแบบ ดังนี้

1. ตัวแบบเป้าหมาย ซึ่งได้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกข้อ เงื่อนไขของการประเมินอยู่ที่โรงเรียนต้องมีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งในทางปฏิบัติจริงอาจเกิดความยุ่งยากหากกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน เพราะโรงเรียนหรือผู้ปกครองอาจกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนไม่ตรงกัน เช่น โรงเรียนเน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในขณะที่ผู้ปกครองอาจจะต้องการให้เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เป็นต้น ดังนั้นโรงเรียนจึงควรให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับและเป็น

เข้าใจตรงกันของทุกฝ่าย สำหรับตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินตามตัวแบบนี้ คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด

2. ตัวแบบทรัพยากรปัจจัยป้อน นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่มีความสามารถจัดหาทรัพยากรหรือปัจจัยป้อน เช่น นักเรียนที่มีคุณภาพเงื่อนไขของการประเมินอยู่ที่ต้องแน่ใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิต และโรงเรียนอยู่ในสภาพที่ขาดแคลนทรัพยากร หากโรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรได้ตามที่ต้องการก็แสดงว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ทรัพยากรต่างๆ ที่จัดหาได้ แต่จุดอ่อนของตัวแบบนี้ คือ การเน้นทรัพยากรและปัจจัยป้อนมากเกินไปจนไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน

3. ตัวแบบกระบวนการ นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่มีกระบวนการดำเนินงานภายในราบรื่น ไม่ว่าจะเป็กระบวนการบริหารจัดการกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งตัวแบบนี้จะใช้ได้ดีถ้ามั่นใจว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรในการดำเนินงานกับผลผลิตจริง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วิธีการติดต่อสื่อสารในโรงเรียน และการมีส่วนร่วมในการทำงานของทุกฝ่าย

4. ตัวแบบความพึงพอใจ นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินการให้ได้ผลที่เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะฝ่ายที่รับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน แต่หากผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการที่แตกต่างกันตัวแบบนี้ อาจไม่เหมาะสมที่จะนำไปใช้เพราะเป็นการยากสำหรับโรงเรียนที่จะดำเนินงานให้สนองความต้องการหรือเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคือ ความพึงพอใจของโรงเรียน หรือคณะกรรมการหรือกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. ตัวแบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถแข่งขันในการดำเนินงานในทุกวิถีทางที่จะทำให้โรงเรียนอยู่รอดได้โดยไม่ผิดหลักการ เงื่อนไขในการใช้อยู่ที่สภาพความเปลี่ยนแปลงภายนอกที่กดดันให้โรงเรียนต้องดำเนินให้อยู่ได้ โดยเฉพาะการแสวงหาทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ตัวแบบนี้จึงยอมให้โรงเรียนมีการใช้กลไกการตลาดในการบริหารจัดการให้สามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องยุบเลิกกิจการ และจะใช้ก็ต่อเมื่อมีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการตัดสินใจอนาคตของโรงเรียนว่าควรปรับขยาย ดำเนินการต่อ หรือยกเลิก หากดำเนินการไม่ได้ผล ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ภาพลักษณ์ของโรงเรียน และชื่อเสียงกิตติศัพท์

6. ตัวแบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผลนิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่า เป็นโรงเรียนที่สามารถดำเนินงานให้ปลอดภัยจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ และบอกได้ว่าลักษณะอะไรบ้างที่ไม่ควรปรากฏอยู่ในโรงเรียน เช่น การติดสิ่งเสพติดของนักเรียนถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หากโรงเรียนสามารถแสดงผลการดำเนินงานได้ว่านักเรียนในโรงเรียนปลอดภัยสิ่งเสพติดจริง แสดงว่าโรงเรียนดำเนินงานได้ประสบความสำเร็จ ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ สภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาและจุดอ่อนในสถานศึกษา เป็นต้น

7. ตัวแบบการเรียนรู้ขององค์กรการ นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกจะกดดันให้โรงเรียนต้องปรับตัว ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความตระหนักถึงความต้องการจำเป็นภายนอก การกำกับติดตามการทำงาน การวางแผนพัฒนาและประเมินการทำงานต่างๆ

8. ตัวแบบการบริหารคุณภาพโดยรวม ได้นิยามประสิทธิผลของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่สามารถบริหารจัดการ โดยรวมซึ่งตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เงื่อนไขอยู่ที่ว่าต้องมีความสอดคล้องของเป้าหมายหรือความต้องการจำเป็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมิน คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การบริหารจัดการ กระบวนการทำงาน และผลงาน

จากตัวแบบความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับสภาพเงื่อนไขของโรงเรียน และการใช้ตัวแบบใดในการประเมิน โรงเรียนมีอิสระในการกำหนดรูปแบบการประเมินประสิทธิผล การดำเนินงานของตนเอง ขึ้นอยู่กับนโยบายหรือสภาพบริบทของโรงเรียน อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ตัวแบบทั้งหมดที่กล่าวมา จะเห็นว่าทุกตัวแบบสามารถนำไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนในทัศนะของ Cheng

ตัวแบบ	มโนทัศน์เกี่ยวกับ ประสิทธิผลของ โรงเรียน	เงื่อนไขของการ ใช้ตัวแบบ	ตัวบ่งชี้/สาระหลัก การประเมิน
ตัวแบบที่ 1 ตัวแบบเป้าหมาย (Goal Model)	การบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด	- มีเป้าหมาย ที่กำหนดชัดเจนเป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย สามารถวัดได้ - มีทรัพยากรในการ ดำเนินงานเพียงพอ	- วัตถุประสงค์ของ โรงเรียนทั้งหมด ที่ระบุไว้
ตัวแบบที่ 2 ตัวแบบทรัพยากร ปัจจัยป้อน (Resource-input Model)	การได้ทรัพยากร และปัจจัยต่างๆ ตามที่โรงเรียน ต้องการ	- มีการระบุชัดเจนว่า มีความสัมพันธ์ระหว่าง ทรัพยากร และปัจจัย ที่ใช้ในการดำเนินงานกับ ผลผลิตภายใต้ข้อจำกัด ด้านทรัพยากร	- ทรัพยากร ที่โรงเรียนได้รับ - คุณลักษณะของ นักเรียนที่คัดเลือก ไว้ได้สิ่งอำนวยความสะดวก ความสะอาดต่างๆ
ตัวแบบที่ 3 ตัวแบบกระบวนการ (Process Model)	กระบวนการ ภายในโรงเรียนและ สมบูรณ	มีการระบุชัดเจนว่า มีความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการกับผลผลิต	ความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม ความร่วมมือกัน ปฏิสัมพันธ์ต่างๆ
ตัวแบบที่ 4 ตัวแบบความพึง พอใจ (Satisfaction Model)	ความพึงพอใจ ของผู้เกี่ยวข้อง ของทุกฝ่าย	ความต้องการของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตรงกันและจะละเลย ไม่ให้ความสำคัญไม่ได้	ความพึงพอใจของ คณะกรรมการ การศึกษาคณะ กรรมการบริหาร ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง นักเรียน



ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแบบ	มโนทัศน์เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน	เงื่อนไขของการใช้ตัวแบบ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักการประเมิน
ตัวแบบที่ 5 ตัวแบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ (Legitimacy Model)	การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ทั้งด้านการตลาด เป็นไปอย่างถูกต้องเพื่อให้โรงเรียนอยู่รอดได้	มีการประเมินความอยู่รอดของโรงเรียนระหว่างโรงเรียนต่างๆ	ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนการตลาด ภาพลักษณ์ของโรงเรียนชื่อเสียง กิตติศัพท์ การแสดงความรับผิดชอบต่อโรงเรียนในการดำเนินงานต่อสังคม
ตัวแบบที่ 6 ตัวแบบเน้นการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย (Ineffectiveness Model)	การที่โรงเรียนปลอดจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์	ยังไม่สามารถระบุตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของการดำเนินงานของโรงเรียนได้ชัดเจน แต่มีกลวิธีในการพัฒนา	ตัวแบบที่ 6 ตัวแบบเน้นการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย (Ineffectiveness Model)
ตัวแบบที่ 7 ตัวแบบการเรียนรู้องค์การ (Organizational Learning Model)	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ และอุปสรรคขัดขวางภายใน	โรงเรียนกำลังมีการปรับเปลี่ยนและจะละเอียดต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไม่ได้	การตระหนักถึงความต้องการจำเป็นภายนอกและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น การกำกับติดตามการทำงานภายใน การวางแผนและการพัฒนาการประเมินโครงการต่างๆ

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแบบ	มิโนทัศน์เกี่ยวกับ ประสิทธิผลของ โรงเรียน	เงื่อนไขของการใช้ ตัวแบบ	ตัวบ่งชี้/สาระ หลักการประเมิน
ตัวแบบที่ 8 ตัวแบบการบริหาร คุณภาพโดยรวม (Total Quality Management Model)	การบริหารบุคคล ภายในและ กระบวนการที่จะ สนองความต้องการ ของบุคคลทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้อง	ความต้องการ จำเป็นของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องตรงกัน และมีทรัพยากร และเทคโนโลยี พร้อมสำหรับ บริหารจัดการ ทั้งหมด	ความเป็นผู้นำ การจัดการบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการ การทำงาน ผลงาน ที่มีคุณภาพ ความพอใจของ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผลกระทบต่อสังคม

นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2001) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามระบบสังคมแบบเปิด (Open Social-systems) ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สภาพแวดล้อม มนุษย์และทรัพยากรที่สำคัญ ภารกิจและเป้าหมาย วัสดุวิธีการ และเครื่องมือด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเรียนการสอน โครงสร้างโรงเรียน บุคลากร วัฒนธรรมและบรรยากาศ และนโยบายทางการเมือง ส่วนในด้านผลผลิตที่เป็นเป้าหมายขององค์การ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจในงาน การขาดงาน การออกกลางคันของนักเรียน และคุณภาพโดยรวม ซึ่งทั้งหมดอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอก และยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ว่า ต้องพิจารณาจากหลายส่วนโดยได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับการมีประสิทธิผลขององค์การออกเป็น 3 ทัศนะ ดังนี้ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 74-75)

1. แนวคิดรูปแบบเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Goal Model) แนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพขององค์การแบบดั้งเดิมนั้นมักจะถูกนิยามในลักษณะของระดับของการบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ เนื่องจากเป้าหมายและความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นในการกำหนดประสิทธิผลขององค์การ โรงเรียนจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อผลลัพธ์ของ

กิจกรรมต่างๆในโรงเรียนสามารถสนองและบรรลุเป้าหมาย แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การตามรูปแบบที่เน้นการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1.1 เป้าหมายระดับองค์การเป็นเป้าหมายที่มีรูปแบบแน่นอนชัดเจนที่กำหนดโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งส่วนมากจะสอดคล้องกับพันธกิจ และภารกิจของโรงเรียน

1.2 เป้าหมายระดับปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายที่กำหนดภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้สะท้อนไปถึงความหวังขององค์การในอนาคตและการตั้งเป้าหมายขององค์การนั้นยังมีข้อตกลงเบื้องต้นในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิผล 4 ประการ คือ

1.2.1 การตั้งเป้าหมายต้องเป็นเป้าหมายที่ได้มาจากผู้มีอำนาจในการตัดสินใจขององค์การ

1.2.2 เป้าหมายที่ตั้งไว้จะต้องครอบคลุมภารกิจในการบริหารองค์การทั้งหมด

1.2.3 เป้าหมายจะต้องชัดเจน และมีความเข้าใจตรงกันกับผู้ที่มีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง

1.2.4 เป้าหมายจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Campbel, 1977; Scott, 1992)

2. แนวคิดรูปแบบที่เน้นทรัพยากรเชิงระบบ (System-resource Model) จากข้อวิจารณ์ของรูปแบบที่เน้นการบรรลุเป้าหมายเท่าให้มองเห็นว่า รูปแบบประสิทธิผลขององค์การที่เน้นเป้าหมายยังไม่เพียงพอ รูปแบบที่เน้นทรัพยากรเชิงระบบจึงถูกเสนอเพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งเกี่ยวกับแนวคิดประสิทธิผลขององค์การ โดยให้นิยามประสิทธิผลว่าเป็นศักยภาพขององค์การในการรักษาความได้เปรียบในการถือครองทรัพยากรที่มีค่าในภาวะที่ขาดแคลนและได้ให้ความสนใจต่อศักยภาพขององค์การในการให้ได้มาซึ่งทรัพยากร นอกจากนี้ยังถือว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นจะเน้นความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความยั่งยืน และความสามารถในการแสวงหาความได้เปรียบด้านทรัพยากรให้มากที่สุด ดังนั้น เกณฑ์สำหรับการวัดประสิทธิผล คือ ศักยภาพขององค์การในการถือครองทรัพยากร โดยรูปแบบนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นและหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ (Goodman & Pennings, 1997)

2.1 องค์การเป็นระบบเปิดจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2 การพัฒนารูปแบบขององค์การทุกระบบมีความสอดคล้องกัน

2.3 องค์การจะมีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง

จำกัด

2.4 ความต้องการในการใช้ทรัพยากรขององค์การทุกขนาดต่างมี

ความต้องการในการใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน

ในขณะที่เดียวกันก็มีข้อวิจารณ์เช่นเดียวกันว่า การเน้นที่การจัดการทรัพยากรมากเกินไปอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลลัพธ์ที่คาดหวัง หรือการให้ความสำคัญกับปัจจัยป้อนเข้ามากเกินไปจะทำให้ความสำคัญของปัจจัยป้อนลดลง เป็นต้น ขณะเดียวกันต่างก็มีความเห็นพ้องกันว่าแท้จริงแล้วทัศนะทรัพยากรเชิงระบบนั้น ก็คือ ทัศนะเกี่ยวกับการนำเป้าหมายขององค์การไปสู่การปฏิบัติการ (Operative Goals) ในทัศนะแรกนั่นเอง เป็นทัศนะที่ต้องมีการจัดการทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้นทั้งสองทัศนะจึงส่งเสริมและขยายความซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน และนำมาบูรณาการเข้าเป็น ทัศนะที่สามได้ (Cameron, 1978; Scott, 1977 อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 2005)

3. แนวคิดรูปแบบการบูรณาการระบบที่เน้นเป้าหมายและทรัพยากร

เชิงระบบ (Integrate Goal and System-resource Model of Effectiveness) Steers (1997) เป็นนักทฤษฎีที่พยายามรวมเอาวิธีการทั้งสองเข้าด้วยกัน เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ เป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ แต่แนวคิดที่เน้นระบบทรัพยากรนั้นเห็นว่าเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่หลากหลายเปลี่ยนแปลงไม่คงที่และจะเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันสั้น ยิ่งกว่านั้นการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นบางเป้าหมายแสดงถึงพื้นฐานใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอื่นที่ตามมา

จากทัศนะดังกล่าว Hoy & Miskel (2001, 2005) ได้พัฒนาเกณฑ์

การประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การขึ้นมาชุดหนึ่ง โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. หลักการเรื่องเวลา ซึ่งเห็นว่าควรให้มีการประเมินความมีประสิทธิภาพ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2. หลักการเรื่องความหลากหลายขององค์ประกอบในการประเมินโดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ

3. หลักการเรื่องความหลากหลายของเกณฑ์การประเมิน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความเป็นระบบกล่าวคือ จะต้องประเมินจากเกณฑ์ที่แสดงถึงประสิทธิผลขององค์การ 3 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรด้านการเงิน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ ความพร้อมของนักเรียน ศักยภาพของครู ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี การสนับสนุนของผู้ปกครอง นโยบายและมาตรฐาน

3.2 ด้านกระบวนการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ร่วมกัน และปรองดองบรรยากาศระดับการจูงใจ โรงเรียนและห้องเรียน การจัดองค์การ คุณภาพหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน เวลาเรียน คุณภาพของภาวะผู้นำ

3.3 ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจในงาน ระดับการขาดงานของครูและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน และคุณภาพของการปฏิบัติงาน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบบูรณาการความมีประสิทธิภาพโรงเรียน (Hoy & Miskel, 2001)

(อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 74-75)

Skipper (2006) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนไว้สอดคล้องกับ Heneveld & Craig (1996); Saunders (2000) ซึ่งถือว่าเป็นตัวแบบที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียนในประเทศที่กำลังพัฒนาโดยแนวคิดดังกล่าวยึดทฤษฎีเชิงระบบ (Systems Theory) คล้ายกับตัวแบบของ Hoy & Miskel ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยของบริบทในระบบโรงเรียน (Contextual Factors) ปัจจัยคุณลักษณะของผู้เรียน (Children's Characteristics) กลุ่มปัจจัยป้อนเข้า (Supporting Inputs) เช่น การสนับสนุนอย่างดีจากผู้ปกครองและชุมชน ระบบการศึกษา และวัสดุอุปกรณ์อย่างพอเพียงจะมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ของนักเรียน (Student Outcomes) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ทักษะทางสังคม และเศรษฐกิจสังคม

ภายใต้องค์ประกอบและกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน ได้แก่ กลุ่ม บรรยากาศของโรงเรียน (School Climate) กลุ่มสภาพการณ์/เงื่อนไข (Enabling Conditions) และกลุ่มกระบวนการเรียนการสอน (Teaching/Learning Process) ในขณะที่อรุณ จันทวานิช (2547) ให้ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพ (Quality Schools) ไว้ ในหนังสือ “แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ (Guidelines on the Best Practice for Quality Schools)” โดยมุ่งเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพสูงทัดเทียมกันตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ข้อคิดและแนวทางที่นำเสนอ นั้น จะเป็นนิยามตัวแบบการวิเคราะห์เชิงระบบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการศึกษาวิจัยที่ค้นพบนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบและตัวชี้วัด ความเป็นโรงเรียนคุณภาพ รวมทั้งการดำเนินงานสู่โรงเรียนคุณภาพที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความเป็นโรงเรียนที่ดี (Good Schools) ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งระบบ คือ ด้านบริบท (Context) ได้แก่ สภาพแวดล้อม ด้านปัจจัย (Input) ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณ ด้านกระบวนการ (Process) ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านผลผลิต (Output) ได้แก่ ผู้เรียนและโรงเรียน ภายใต้ความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังให้บังเกิดความเสมอภาคของการให้บริการการศึกษาแก่เด็กไทยทุกคนมีความเท่าเทียมกันในคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียน และลดความเหลื่อมล้ำในคุณภาพของผลผลิต ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยกล่าวสามารถกำหนดองค์ประกอบความเป็นโรงเรียน คุณภาพตามกรอบแนวคิดในมิติองค์ประกอบเชิงระบบ (System Approach) จำนวน 8 ปัจจัย 14 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบริบท ได้แก่

- 1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนดี มีสังคม บรรยากาศ

สิ่งแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่

- 2.1 ครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และจำนวน

เพียงพอ

3. ปัจจัยด้านทรัพยากรวัสดุ ได้แก่ เทคโนโลยีและงบประมาณ ได้แก่

3.1 ลักษณะทางกายภาพโรงเรียนได้มาตรฐาน

3.2 หลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

3.3 สื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย

3.4 แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนหลากหลาย

3.5 งบประมาณมุ่งเน้นผลงาน

4. ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่

4.1 การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

4.2 การจัดบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ได้แก่

5.1 การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วม

6. ปัจจัยด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่

6.1 การประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของ

ระบบบริหารโรงเรียน

7. ปัจจัยด้านผู้เรียน ได้แก่

7.1 ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน มีพัฒนาการทุกด้าน เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข สามารถเรียนต่อและประกอบอาชีพได้

8. ปัจจัยด้านโรงเรียน ได้แก่

8.1 โรงเรียนเป็นที่ชื่นชมของชุมชน

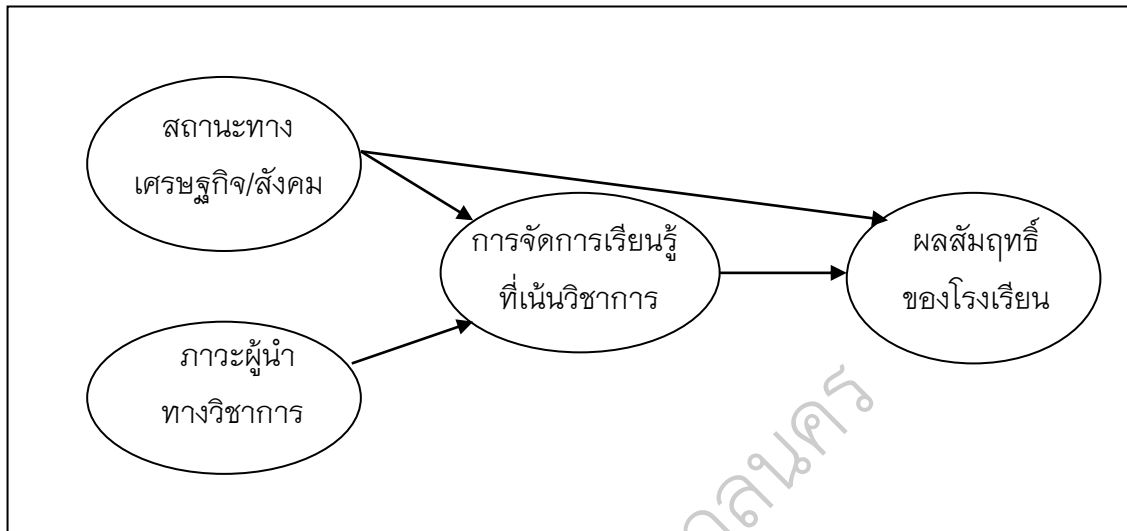
8.2 โรงเรียนเป็นแบบอย่างและให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชน

และโรงเรียน

ผลการวิจัยของ Alig-Mielcarek (2003) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง ตัวแบบของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ : ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นวิชาการ และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (A Model of School Success : Instructional Leadership, Academic Press, and Student Achievement) พบว่า ปัจจัยด้านสถานะทางเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic Status) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน (School Achievement) โดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้ความสำคัญด้านวิชาการ (Academic Press) ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional

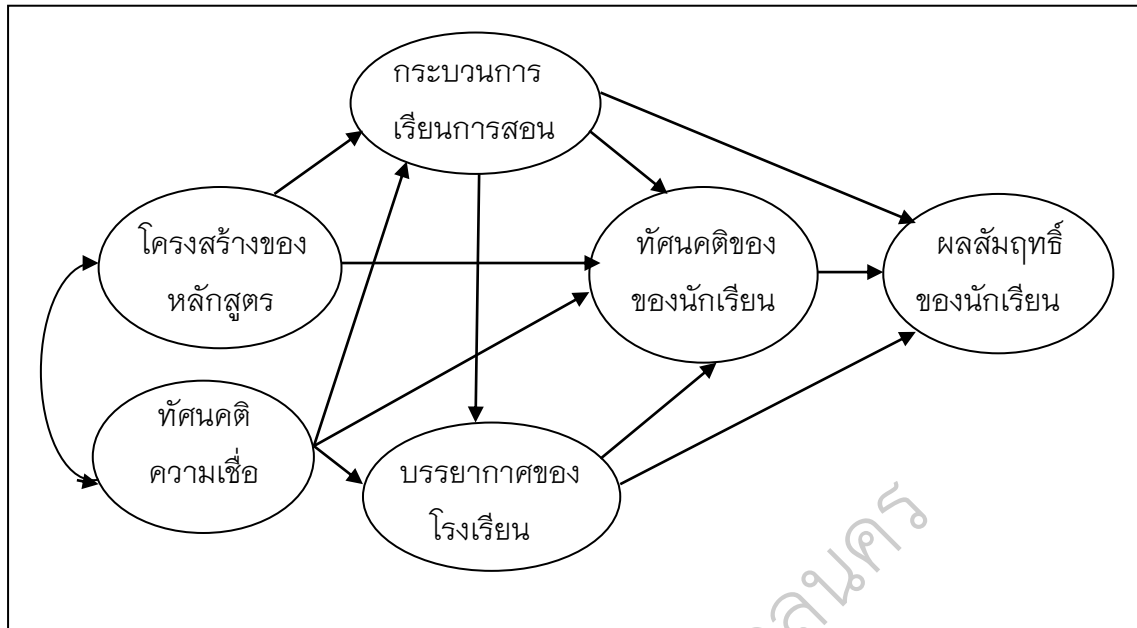


Leadership) จะผลทางอ้อมผ่านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ความสำคัญด้านวิชาการ  
 ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนของ Alig-Mielcarek  
 (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 68)

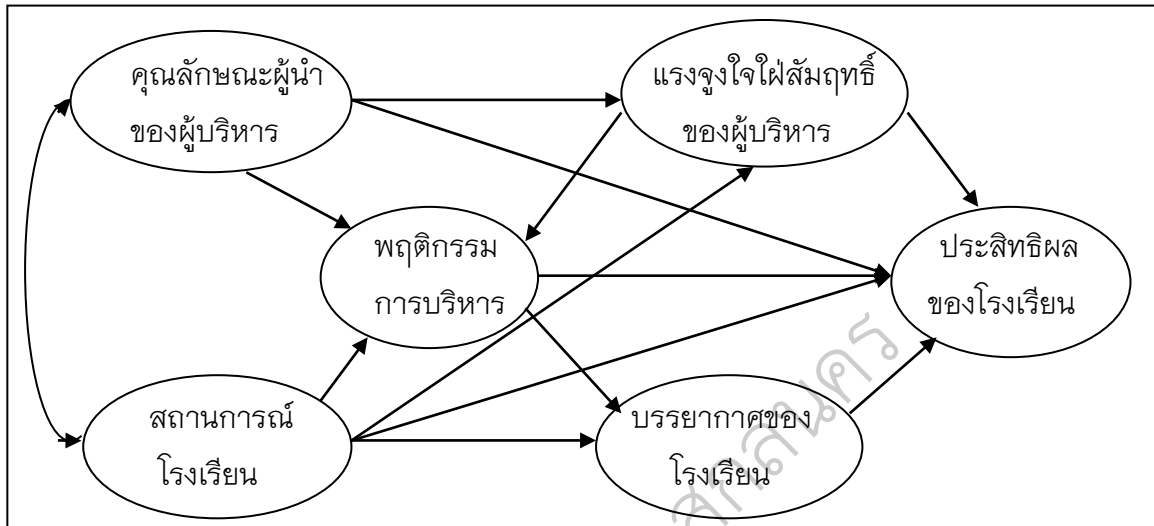
Marcoulides, Heck & Papanastasiou (2005) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง  
 การรับรู้ของนักเรียนในด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน  
 มัธยมศึกษาในไซปรัส ผลการวิจัยพบว่าโครงสร้างหลักสูตร (Sociocurricular Structure)  
 และค่านิยม ความเชื่อ (Values/Beliefs) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Student  
 Achievement) โดยส่งผลทางอ้อมผ่านกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียน (Classroom  
 Processes) บรรยากาศโรงเรียน และทัศนคติของนักเรียน (Student Attitudes) นอกจากนี้  
 บรรยากาศโรงเรียน (School Climate) มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ของ  
 นักเรียนโดยส่งผ่านทัศนคติของนักเรียน ทำนองเดียวกันกระบวนการเรียนการสอนใน  
 ชั้นเรียน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน  
 เช่นกันโดยส่งผ่านบรรยากาศโรงเรียนและทัศนคติของนักเรียน



ภาพประกอบ 4 ตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนของ Marcoulides, Heck & Papanastasiou  
(สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 69)

การตี อนันต์นาวิ (2545) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสร้างแบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาจากครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมา คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศ ของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และ

สถานการณ์โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ภาพประกอบ 5 ตัวแบบประสิทธิผลของโรงเรียนของ ภารตี อนันต์นารี  
(สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 70)

Mortimore (1988) ได้สรุปปัจจัยความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สำคัญไว้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เน้นการมีส่วนร่วม ความสามัคคีของคณะครูเน้นการเรียนการสอนและการเรียนรู้ การสอนทำท่าย มีบรรยากาศทางบวก สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมิน ซึ่งจากผลการวิจัยของสถาบัน HMI (1988) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า มีเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนดังนี้ คือ ภาวะผู้นำที่ดีทั้งผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนมีจุดหมายชัดเจน เชื่อมโยงถึงวัตถุประสงค์ในชั้นเรียน การปฏิบัติและการติดตามผล เน้นมาตรฐานด้านวิชาการสูงกระตุ้น นักเรียนแสดงศักยภาพได้เต็มที่ บรรยากาศห้องเรียนมีชีวิตชีวาแต่เป็นระเบียบเรียบร้อย ความสัมพันธ์กับนักเรียนดี กระตุ้นการแสดงออก เข้าใจจุดมุ่งหมายของบทเรียนและมีการจูงใจ มีการวางแผนและการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน คำนึงถึงพัฒนาการของนักเรียนด้านสังคมและอารมณ์ด้วย มีลักษณะครูที่มีคุณภาพ มีประสบการณ์ และความชำนาญ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่เหมาะสม

มีการบริหารและใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้ปกครองและผู้นำ และมีศักยภาพในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

Highett (1989) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนและพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนในทัศนะของผู้ปกครอง ผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์จังหวัดนั้นประกอบด้วยปัจจัยหลักสองประการ คือ ปัจจัยภายในโรงเรียน และปัจจัยภายนอกโรงเรียน ได้แก่ (1) ผู้บริหารโรงเรียน (2) ความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงเรียน (3) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (4) การบริหารจัดการเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณ (5) การเน้นที่เป้าหมายของโรงเรียน (6) การสนับสนุนของผู้ปกครอง และ (7) การให้ความสำคัญกับโปรแกรมทางวิชาการ

### 2.1.3 วิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

ถ้าจะกล่าวถึงการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ได้มี นักวิชาการพยายามหาวิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสามารถแยกเป็น แนวทางใหญ่ๆ ได้ 3 แนวทาง (ภรณ์ กิรติบุตร, 2529, หน้า 185-187) คือ (1) การประเมิน ประสิทธิภาพในแง่เป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการ พิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมาย องค์การหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์แนวคิดนี้ได้รับการ พิจารณายังมีข้อบกพร่องบางประการ เช่น ถ้าองค์การมีหลายเป้าหมายก็จะทำให้วัดได้ ยากว่าเป้าหมายใดที่ได้รับความนิยมมากกว่าเป้าหมายอื่น และมาน้อยเพียงใด เพราะเป้าหมายบางประการวัดยาก (2) การประเมินประสิทธิผลขององค์การในแง่ระบบ ทรัพยากร (The System Resource Model of Organizational Effectiveness) เป็นการ ประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาประโยชน์จาก สภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเน้นที่ตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต แนวความคิดนี้ประเมินประสิทธิผลของ องค์การ โดยเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปของการแข่งขัน องค์การใดได้รับทรัพยากร จากสภาพแวดล้อมมากกว่าองค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพมากกว่า และ (3) การประเมิน ประสิทธิภาพโดยใช้หลายเกณฑ์มาวัดประสิทธิผลขององค์การ

Mott (1972, cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 373) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่งได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่ปริมาณและคุณภาพสูง จะเป็นโรงเรียนในเมือง และโรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงมีความพร้อมด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม มีปัจจัยด้านการเงิน สามารถจัดซื้อจัดจ้างเบิกจ่ายเงินได้สะดวก มีบุคลากรที่มีคุณภาพ นักเรียนมีผลการเรียนดี มีการพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่างๆ รวมทั้งมีความประพฤติที่เหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมมีค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่างๆ ดังกล่าวนั้นเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก จึงอาจกล่าวได้ว่า นอกจากนักเรียนจะเป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาต่างๆ สูงแล้วยังมีการพัฒนา ความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

2. ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน หมายถึง มีความเห็นท่าทีความรู้สึกรหรือพฤติกรรมของนักเรียน แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษาสร้างความเจริญให้บุคคลใน 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาส่วนต่างๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผลมีวินัย คุณธรรม

จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม ทศนคติทางบวกจะเป็นผลจากผู้ที่ได้ศึกษาครบถ้วน ทั้ง 4 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้ที่มีทศนคติทางบวกเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่ง พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ ปฏิบัติด้วยความจริงใจและเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพ ความเห็นของส่วนรวม เผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตัว เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษา และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน การที่โรงเรียนจะมี ประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน เพราะในโรงเรียนประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม หลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิด ค่านิยม ความต้องการและ เป้าหมายต่างกัน ซึ่งที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะมีผลต่อ การพัฒนางาน เพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความ ร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสามัคคี สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลด ประสิทธิภาพในการทำงานและการออกจางานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน

4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนในยุคปฏิรูป การศึกษาการบริหารโรงเรียนต้องคำนึง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ผู้บริหารและครูจะต้องมี บทบาทสำคัญต่อการปรับตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงองค์การ รูปแบบ การบริหารงาน และการดำเนินงานต่างๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และครูต้องเป็นนักพัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียน การสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น ต้องมี เทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาการและคุณธรรมจริยธรรมเพราะวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการ ที่ติดตัวสามารถนำไปปรับปรุงใช้ในการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคล ที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

Hoy & Miskel (2001) ได้กล่าวถึง การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ใน 3 องค์ประกอบคือ

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย เป็นการพิจารณาว่าองค์การมี ประสิทธิภาพหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ โดยใช้หลักเกณฑ์อันหนึ่งอัน เดียวในการประเมิน เช่น การวัดความสำเร็จจากความสามารถในการผลิตวัดความสำเร็จ ในผลกำไร เป็นต้น

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบทรัพยากร เป็นการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์การ โดยอาศัยแนวคิดว่าองค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์ กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนและการแข่งขันกัน จึงประเมินโดยพิจารณา ความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มา ซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัย ป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์เป็นการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาตัวแปรหลักที่อาจจะมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยวิธีนี้ได้แก่

3.1 Parson (1964, quoted in Hoy & Miskel, 2001) เสนอแนวคิด ในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ไว้ดังนี้

3.1.1 การปรับตัวกับสภาพแวดล้อม

3.1.2 การบรรลุเป้าหมาย

3.1.3 การบูรณาการ

3.1.4 การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

3.2 Mott (1997, quoted in Hoy & Miskel, 2001) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนในแง่ความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

3.2.1 ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต

3.2.2 ประสิทธิภาพ

3.2.3 ความสามารถในการปรับตัว

3.2.4 ความสามารถในการยืดหยุ่น

3.3 Hoy & Miskel (2001) เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

- 3.3.1 ความสามารถการปรับเปลี่ยน
- 3.3.2 การบรรลุเป้าหมาย
- 3.3.3 ความพึงพอใจในการทำงาน
- 3.3.4 ความสนใจในชีวิต

3.4 Sergiovanni (2001) เสนอแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้

- 3.4.1 เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
- 3.4.2 มีแผนงานวิชาการที่ดี
- 3.4.3 จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
- 3.4.4 มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
- 3.4.5 ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
- 3.4.6 มีการพัฒนาบุคลากร
- 3.4.7 ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
- 3.4.8 ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
- 3.4.9 ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

Cameron (1978 cited in Smart, Kuh & Tierney, 1997, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 16) ได้จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน 9 มิติ ประกอบด้วย (1) ความพึงพอใจในการเรียนของผู้เรียน (2) การพัฒนาด้านวิชาการของผู้เรียน (3) การพัฒนาทักษะอาชีพของผู้เรียน (4) การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน (5) ความพึงพอใจของบุคลากรครูและผู้บริหาร (6) การพัฒนาวิชาชีพและคุณภาพครู (7) ระบบปฏิสัมพันธ์กับชุมชนแบบเปิด (8) ความสามารถในการจัดการทรัพยากร (9) สภาพองค์การ

มาตรฐานการศึกษาชาติ (2545)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 ได้กำหนดการประเมินประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษาโดยกำหนดให้ยึดตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ไว้ 3 มาตรฐาน และ 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะคนไทยที่พึง



ประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลเมืองโลก ตัวบ่งชี้ได้แก่ กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์ มีความรู้และทักษะที่จำเป็น และเพียงพอในการดำรงชีวิตและพัฒนาสังคมมีทักษะ การเรียนรู้และการปรับตัว ทักษะทางสังคม คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกใน ความเป็นพลเมือง มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การจัดหลักสูตร การเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ได้แก่ การบริหารวิชาการและสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งภูมิปัญญา การวิจัยสร้างเสริม สนับสนุนแหล่ง การเรียนรู้ และกลไกการเรียนรู้ การสร้างแบบและการจัดการความรู้ในทุกระดับมิติ ของสังคม

วารุ เฟ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 62) ได้สรุปองค์ประกอบของประสิทธิผล ของโรงเรียนว่า ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนา เจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน การพัฒนาบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ความพึงพอใจในงานของ บุคลากร และบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 188-190) ได้สรุป ปัจจัยทางการบริหาร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนว่าปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพล ทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะของ องค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะ ผู้นำทางวิชาการ (2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การที่ส่งผ่าน ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำทาง วิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้กับปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และ ปัจจัยบรรยากาศ ของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ และ (3) อิทธิพล รวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ ปัจจัย บรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, หน้า 86) ได้สรุปองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนว่า ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านครูและบุคลากร 4) ด้านผู้เรียน 5) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน และ 6) ด้านบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม

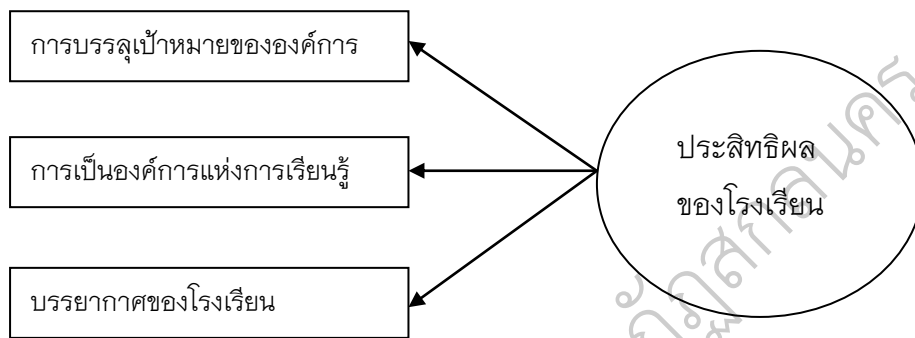
## 2. องค์ประกอบ และนิยามเชิงปฏิบัติการประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารผลงานวิจัยดังกล่าว และจากการศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การและประสิทธิผลของโรงเรียนจากแนวคิดของ Mott (1972, quoted in Hoy and Miskel, 2001) ; Hoy & Miskel (2001) ; Cameron (1978 cited in Smart, Kuh & Tierney, 1997, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 16); Sergiovanni (2001); Parson (1964, quoted in Hoy & Miskel, 2001), วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 62), สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 188-190) และอนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, หน้า 86) ที่ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนที่เกิดจากกระบวนการทำงานของทีม ประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีประสิทธิผลของโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียนในเชิงของประสิทธิภาพ (Efficient) ที่เกิดจากทีมคุณภาพ และประสิทธิผล (Effectiveness) ของโรงเรียนได้องค์ประกอบประสิทธิผลโรงเรียน 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ (3) บรรยากาศขององค์การโดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่สอดคล้องได้ รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ องค์ประกอบ ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	กระบวนการจัดการเรียนรู้	การบูรณาการระบบ	การบรรลุเป้าหมายขององค์กร	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	บรรยากาศของโรงเรียน / สิ่งแวดล้อม	ทรัพยากรในการบริหาร	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	ผลลัพธ์ของนักเรียน	การให้ความสำคัญกับสมรรถภาพภายนอก	การดำเนินการถูกต้องตามหลักการ	การบริหารคุณภาพโดยรวม
1	Cameron (1978)						✓	✓					
2	Mortimore (1988)	✓	✓				✓						
3	Highett (1989)	✓			✓						✓		
4	Cheng (1996)		✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
5	Sergiovani (2001)				✓	✓	✓						
6	Hoy and Miskel (2001)			✓	✓			✓					
7	Alig-Mielcarek ( 2003)	✓	✓			✓				✓			
8	Marcoulides, Heck & Papanastasiou ( 2006)		✓				✓			✓			
9	Skipper ( 2006)					✓		✓		✓			
10	John Adair( 2012)				✓		✓						
11	ภรณ์ กิริติบุตร (2529)				✓	✓							
12	มาตรฐานการศึกษาชาติ (2545)				✓	✓	✓						
13	ภารดี อนันต์นาวิ (2545)				✓	✓	✓						
14	อำรุง จันทวานิช (2547)						✓	✓		✓			
15	วาโร พึ่งสวัสดิ์ (2549)						✓						
16	สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551)				✓	✓	✓						
17	อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555)				✓	✓	✓						
	รวมความถี่	3	4	1	10	9	12	4	2	4	1	1	1
	ร้อยละ	17.	23.	5.	58.	52.	70.	23.	11.	23	5.	5.88	5.
		64	53	88	82	94	59	53	76	.53	88		88

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยของ นักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ความถี่ในการเลือกองค์ประกอบย่อยด้านประสิทธิผลของโรงเรียนที่ส่งผลมาจากทิมคุณภาพ โดยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 9 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไปสามารถสังเคราะห์ได้องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ (3) บรรยากาศของโรงเรียน และสามารถเขียนเป็นโมเดลการวัดขององค์ประกอบตัวแปรตามประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน

รายละเอียดการองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน มีดังนี้

### 2.1 การบรรลุเป้าหมายขององค์การ (The Goal Optimization Approach)

ปัจจุบันวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลองค์การ ส่วนใหญ่เน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้นผู้บริหารในองค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริง สามารถวัดได้ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ การประเมินประสิทธิผลองค์การโดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมาย ทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ ประการแรก ทำให้ทราบว่าภารกิจที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่ จะสร้างความเสียหายให้กับองค์การหรือจะทำให้องค์การเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้ ประการที่สอง การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายต้องยอมรับว่าองค์การที่แตกต่างกันย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์การจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์การ รู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรักและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์การ ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์การทราบปัญหาและข้อจำกัดต่างๆ ทำให้องค์การ

ไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือแม้แต่เทคโนโลยี  
 ประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่น  
 ปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่ง Hoy & Miskel (1991) ได้กล่าวถึง  
 การประเมินประสิทธิผลองค์กรในรูปแบบที่ยืดเป้าหมายขององค์กร จะต้องพิจารณาว่า  
 ผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยพิจารณาจาก  
 เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ คือ (1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของ  
 กลุ่ม (2) จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้ (3) เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มี  
 ส่วนร่วม ต้องเข้าใจตรงกัน และ (4) สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้ ส่วน  
 Parsons (1964) ที่กล่าวถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรไว้ว่า หมายถึง การกำหนด  
 วัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การ  
 ดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะวัด ได้แก่ (1) ผลสัมฤทธิ์  
 (Achievement) (2) คุณภาพ (Quality) (3) การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition)  
 และ (4) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

## 2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาก็คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน  
 และครูผู้สอนเป็นสำคัญ และกลไกที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้  
 ดังกล่าวประสบความสำเร็จคือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ  
 สถานศึกษาจากแนวทางดำเนินการแบบเดิมดังที่เคยผ่านมา ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา  
 ให้มีความเป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้” (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์,  
 2549) เกี่ยวกับเรื่องนี้ Sergiovanni (1994) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้  
 โดยอธิบายว่าการอุปมาที่เปรียบเทียบให้โรงเรียนเป็นองค์กรนั้น น่าจะไม่เหมาะสม  
 และถูกต้องที่เดียนัก โดยเขาเห็นว่าควรให้โรงเรียนเป็นชุมชนจะมีความเหมาะสมมากกว่า  
 ดังเหตุผลที่เขาอธิบายไว้ในงาน เขียนชื่อ Building Community in Schools ซึ่งเรียกร้องให้  
 เปลี่ยนมุมมองโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแบบทางการ (Formal Organization) ไปสู่  
 ความเป็นชุมชน (Community) แทน ทั้งนี้เนื่องจากความเป็นชุมชนจะยึดโยงภายในต่อกัน  
 ด้วยค่านิยม (Values) แนวคิด (Ideas) และความผูกพัน (Commitments) ร่วมกันของทุกคน  
 ที่เป็นสมาชิก ซึ่งเป็นแนวคิดตรงกันข้ามกับความเป็นองค์กร (Organization) ที่มี  
 ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ยึดตามระดับที่ลดหลั่นกันลงมา (Hierarchical  
 Relationships) มีกลไกการควบคุมและมีโครงสร้างแบบตั้งตัวที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบและ

วัฒนธรรมของการใช้อำนาจ (Authority) เป็นหลัก ในขณะที่ชุมชนใช้อิทธิพล (Influence) ที่เกิดจากการมีค่านิยมและวัตถุประสงค์ร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเชิงวิชาชีพ (Professional Relationships) มีความเป็นกัลยาณมิตรเชิงวิชาการหรือวิทยสัมพันธ์ต่อกัน (Collegiality Culture) และยึดหลักต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้องค์การ ยังทำให้เกิดคุณลักษณะบางอย่างขึ้น เช่น ลดความเป็นกันเอง (Impersonal) มีความเป็นราชการ (Bureaucratic) มากขึ้น และถูกควบคุมจากภายนอกให้ต้องรักษาสถานภาพเดิม (Maintain Status Quo) ของหน่วยงานไว้ ดังนั้น Sergiovanni จึงเห็นว่าถ้ามองโรงเรียนในฐานะแบบองค์การดังกล่าวแล้ว ก็จะทำให้โรงเรียนมีความเป็นทางการที่สร้างความรู้สึกห่างกันระหว่างบุคคลมากยิ่งขึ้น มีกลไกที่บังคับควบคุมมากมาย และมักมีจุดเน้นในเรื่องที่เป็นงานด้านเทคนิคเป็นหลัก แต่ทางตรงข้ามถ้ายอมรับว่าโรงเรียนมีฐานะแบบที่เป็นชุมชนแล้ว บรรยากาศที่ตามมาก็คือสมาชิกมีการผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์ร่วม มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิดสนิทสนม และเกิดการร่วมสร้างบรรยากาศที่ทุกคนแสดงออกถึงความห่วงหาอาทรต่อกันและช่วยดูแลสวัสดิภาพร่วมกัน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายที่อยากให้มีการสร้างสานสายสัมพันธ์ระหว่างกันโดยยึดหลักของการสร้างสรรค์สิ่งดีงามร่วมกัน ดังนั้นชุมชนแห่งการเรียนรู้จึงสามารถค้นพบอำนาจเชิงคุณธรรม (Moral Authority) ที่เกิดจากค่านิยมร่วมของชุมชนนั้น โดยมีค่านิยมร่วมเบื้องต้นที่ควรมุ่งเน้นก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียนนั่นเอง ส่วนชุมชนโดยรวมก็ควรเป็นชุมชนของผู้เรียนรู้ทุกคน โดยทั้งครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกของชุมชนทุกคน ต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่ตนจะให้การบริการและการดูแลบุคคลอื่นที่อยู่ในชุมชนแห่งความเอื้ออาทรได้อย่างไร รวมทั้งสมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาตนเองให้เพิ่มความ เป็นครู เป็นผู้บริหาร เป็นผู้ปกครอง และเป็นสมาชิกของชุมชนที่ดีขึ้นกว่าเดิมได้ อย่างไรก็ตาม เหล่านี้ต้องร่วมกันแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงเงื่อนไขของการเรียนรู้ การทำงาน การบริหารจัดการ และการสร้างความเอื้ออาทรให้เกิดขึ้น

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ หากพิจารณาจากนิยาม คุณลักษณะหรือองค์ประกอบแล้วจะเห็นว่ามีความสอดคล้องกัน โดยแนวคิดดังกล่าวเริ่มจาก Argyris & Schon (1978) ซึ่งทั้งสองเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา และศาสตราจารย์ด้านปรัชญาชาวสหรัฐอเมริกา

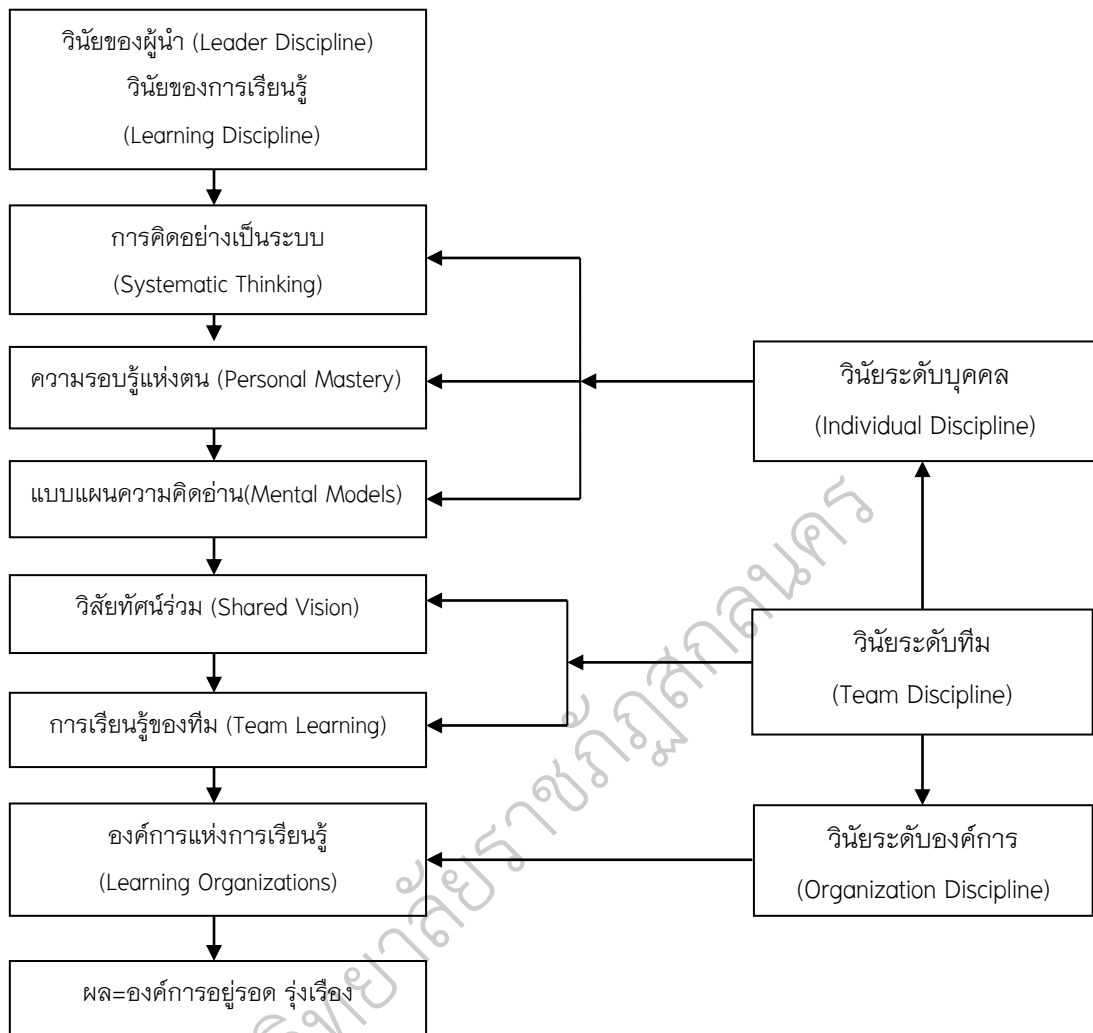
ที่ได้เขียนตำราเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ และเป็นผู้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) แต่ค่อนข้างจะเป็นวิชาการและอ่านยากจึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลาย สำหรับผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีงานเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างแพร่หลายจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Senge (1990) ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาบริหารจัดการ และการศึกษาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในสหรัฐได้ร่วมกับคณะทำการวิจัยเพื่อหาแนวทางฟื้นฟูบริษัทธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินกิจการหลายแห่งในสหรัฐ จึงพบว่าตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญ ที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงให้การดำเนินงานภายในองค์การของบริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ก็คือการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ซึ่งต่อมานักการศึกษาได้ประยุกต์แนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมด้านการทำงานทางการศึกษาของครูและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของนักเรียนให้สูงขึ้นต่อไป

แนวคิดเบื้องต้นตามทัศนะของ Senge (1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ โดยได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีการขยายขีดศักยภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างอนาคตใหม่ที่ดีกว่าให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ หน่วยงานซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ต่างร่วมมือร่วมใจกัน ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพให้แก่กัน รวมทั้งศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลงานได้ระดับคุณภาพตามที่ปรารถนา คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษา ใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือ สมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ๆ ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งต่อมา Senge et al. (1994) ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่า การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์การให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็

ชั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสทำงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีทำงานของตนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยเขาได้อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิผล ในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เมื่อเวลาผ่านไปหลังจากสมาชิกทีมงานแต่ละคนมองเห็น และได้ประสบการณ์จากมุมมองโลกในแง่ที่แตกต่างของกันและกัน ก็จะเริ่มเกิดความเชื่อและมีสมมติฐานใหม่ขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทักษะและศักยภาพของตนตามมาที่เรียกว่าวงจรของการเรียนรู้แบบลุ่มลึก (Deep Learning Cycle) อันเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นปัจจัยช่วยพัฒนาทั้งด้านศักยภาพและสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ให้แก่บุคคลและองค์การโดยรวม ดังกรอบแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ของ Senge ที่แสดงในภาพประกอบ 7

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี





ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของ Senge  
(สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 44)

นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่าถ้าจะพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้นั้น จำเป็นต้องปรับในประเด็น ต่อไปนี้

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนต้องเน้นการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-centered) มากกว่ายึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Teacher-centered)
2. ในการดำเนินงานต้องกระตุ้นและให้การยอมรับถึงความสำคัญของความหลากหลาย (Diversity) แทนการทำแบบเดียวกัน (Homogeneity) เช่น การจัดทำหลักสูตรและการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน จึงต้องยึดหลักการของทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple Intelligences) เป็นต้น

3. สร้างความเข้าใจและยอมรับว่าในการเปลี่ยนแปลงนั้นทุก

องค์ประกอบจะต้องเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อกันตลอดเวลา ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนจะต้องละเว้นการสอนแบบที่มุ่งเน้นความจำ ข้อเท็จจริงหรือการให้ผู้เรียนพยายามค้นหาเฉพาะคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

4. ต้องช่วยกันให้ทุกคนร่วมกันเรียนรู้เพื่อแสวงหาและค้นคว้าทดลองหาทฤษฎีใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม และอย่างกว้างขวางโดยสมาชิกของโรงเรียน

5. ต้องบูรณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียนเข้ากับเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม ตัวอย่างเช่น เชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับครอบครัว ตลอดจนหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาคเอกชน และภาครัฐที่ประกอบเป็นชุมชนโดยรวม เป็นต้น

Karson et al. (2000) ได้สรุปว่า สถานศึกษาที่กำลังพัฒนาตัวเองเข้าสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหลายประการ ได้แก่

1. สามารถตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอก
2. เชื่อว่าผู้ที่มีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่โรงเรียนได้
3. ถือว่ากระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม มีความสำคัญมากกว่าผลผลิตที่เกิดจากวิสัยทัศน์ร่วมนั้น

4. มีความพยายามที่จะล้มเลิกตัวแบบที่ยึดหลักความเหมือนกัน (Harmony Model) เพราะเป็นแนวคิดเดิมที่ยึดวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ซึ่งเน้นให้ทุกคนต้องปฏิบัติตามกรอบระเบียบอย่างเคร่งครัด

5. ยึดหลักที่เน้นความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

6. การมีบรรยากาศของวัฒนธรรมแบบเปิดเผย (Open Culture) ซึ่งทุกคนมีเสรีภาพที่จะแสดงความคิดเห็นของตน

7. รู้จักการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยเชื่อว่าความผิดพลาดดังกล่าวช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

8. มีโครงสร้างองค์การแบบไม่รวมศูนย์ (Decentralized Structure) เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างครูผู้ปฏิบัติงานสอนกับฝ่ายบริหารให้น้อยลง

9. เปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติของครูจากการสอน (Teaching) ไปเป็นจุดเน้นที่การเรียนรู้ (Learning) แทน โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์หรือจากการปฏิบัติกิจกรรมและจากแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ของนักเรียน

10. โรงเรียนมีกิจกรรมที่สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

11. มีการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่เน้นตัวแบบทีมงานเป็นหลัก

12. มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายด้วยวิธีปฏิบัติ และให้อิสระแก่ผู้สอนสามารถตัดสินใจเลือกวิธีการอันหลากหลายได้เอง

อย่างไรก็ตามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อการปรับเปลี่ยนสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของตนอยู่ตลอดเวลา นั่นคือมีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียน บ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐ และเอกชนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ มีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันทั้งในระดับนักเรียน (Student Level) ระดับวิชาชีพ (Professional Level) และระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level) ดังนี้

1. ระดับนักเรียน (Student Level) ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นจากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผลสำหรับตน (Meaning Making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญคือ ทักษะการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Skill of Learning How to Learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลังศึกษา (Acquiring of Knowledge of Content Skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง (Authentic Learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active Learners) และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem Seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem Solvers) ที่มีประสิทธิภาพในที่สุด เพื่อให้การเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ที่หลากหลาย และการสร้างความหมาย (Meaning Making) จากสิ่งที่เรียน เช่น การมีนิสัยรักการอ่าน การเขียนและการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล ความสนใจ แสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และสื่อต่างๆ ได้ทั้งในและ

นอกสถานศึกษา และการมีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับ การเรียนรู้และชอบมาโรงเรียน เป็นต้น

2. ระดับวิชาชีพ (Professional Level) เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะเด่นตรงที่มีการจัดตั้งสิ่งที่เรียกว่าชุมชนแห่งวิชาชีพ (Professional Community) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตนไปเพื่อการปรับปรุง ด้านวิธีสอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง (Reflection) การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณาทบทวน เรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าวมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง กล่าวคือ มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ มีการรับฟังความคิดเห็นใจกว้างและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีการร่วมมือร่วมใจกันในหมู่ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา มีทีมงานและมีวิธีการที่หลากหลายในการทำงาน และยึดหลักการของการมีส่วนร่วมแบบกัลยาณมิตรเชิงวิชาการ

3. ระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level) เป็นระดับที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมเข้ามาร่วมสร้างและผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสในชุมชนตลอดจนสถาบันต่างๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำการเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียน และชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ในชุมชนซึ่ง อาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาสทางการศึกษา

แก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคมที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าจะประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลายเช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ขยายตัวกว้างขวางออกไปอีกมาก

ดังนั้น ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยความร่วมมือกันของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ มีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันทั้งในระดับนักเรียน (Student Level) ระดับวิชาชีพ (Professional Level) และระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning Community Level) แต่ในงานวิจัยนี้ ต้องการวัดระดับการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากบุคลากรภายในโรงเรียน จึงกำหนด ตัวบ่งชี้เพื่อการวัดไว้เฉพาะการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ ความใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การพัฒนางานอย่างเป็นระบบ และการร่วมกันปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะหรือเป็นทีม

### 2.3 บรรยากาศของโรงเรียน

บรรยากาศของโรงเรียนเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารและส่งผลถึงความสำเร็จหรือประสิทธิผลของโรงเรียน (Hoy & Miskel, 2005) ซึ่ง Hoy & Miskel (2005) ให้ทัศนะว่าบรรยากาศของโรงเรียนหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียน ในขณะที่ Lunenburg & Omstein (2000) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม (Total Environmental Quality) ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่งๆ ซึ่งอาจจะหมายถึงฝ่ายหนึ่งๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งของโรงเรียน เป็นต้น จากทัศนะดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ และ Halpin & Croft (1966); Owens (1987); Lewin (1936 cited in Owens, 2001) ที่ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกันว่าบรรยากาศองค์การเป็นสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งบุคคลและสิ่งแวดล้อม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และระหว่างบุคคลกับบุคคล ตลอดจนอิทธิพลของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีความสัมพันธ์กับทั้งกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรง ทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การ และสอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1973) ที่ให้ทัศนะว่าบรรยากาศขององค์การเป็นคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การ และระหว่างองค์การกับ ผู้เกี่ยวข้อง โดยมีผู้ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

นอกจากนี้ Hodgetts (1984) ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่าเป็นคุณลักษณะส่วนหนึ่งขององค์การที่จะบ่งบอกถึงเจตคติ การรับรู้และความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสามารถวัดได้จากการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ สอดคล้องกับ Miklos (1970); Steers (1991) ที่ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่าเป็นลักษณะกระบวนการภายใน เช่น เจตคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) ปทัสถาน (Norms) และ ความรู้สึก (Feeling) ของสมาชิกที่มีต่อองค์การนั้นๆ และ Poole (1985) ที่ได้สรุปลักษณะสำคัญของบรรยากาศขององค์การว่าเกี่ยวข้องกับสภาพขององค์การโดยรวม บรรยากาศขององค์การเป็นคำอธิบายสภาพขององค์การมากกว่าจะเป็นการประเมินหรือมีปฏิกริยาแบบสอดแทรกอารมณ์ บรรยากาศขององค์การเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การที่มีความสำคัญต่อองค์การ และสมาชิกในองค์การ ซึ่งบรรยากาศขององค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและเจตคติของสมาชิกในองค์การด้วย

สรุปได้ว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นกลุ่มของคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน สามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้ โดยผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

อย่างไรก็ตาม วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้สรุปเกี่ยวกับทัศนะของนักวิชาการตะวันตก เช่น Sergiovanni et al. (1999); Ubben et al. (2001); Owens (2001); Razik & Swanson (2001) และ Seyfarth (1999) ซึ่งได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การสองประเภท คือ บรรยากาศแบบปิด (Closed) และ บรรยากาศแบบเปิด (Open) ในขณะที่

Hoy & Miskel (2001) ได้จำแนกเป็นสี่ประเภทโดยพิจารณาจากมิติความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครู

		พฤติกรรมของผู้บริหาร	
		เปิด	ปิด
พฤติกรรมของครู	เปิด	บรรยากาศแบบเปิด	บรรยากาศแบบผูกพัน
	ปิด	บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน	บรรยากาศแบบปิด

ภาพประกอบ 8 บรรยากาศองค์การ 4 แบบตามทัศนะของ Hoy & Miskel  
(สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 118)

จากภาพดังกล่าวอธิบายได้ว่า บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจให้การยกย่องสรรเสริญเป็นประจำ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูง และให้ความสำคัญแก่ครูในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ แต่จะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครูซึ่งจะมีพฤติกรรมสนับสนุน มีความโปร่งใส และมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน เป็นมิตรและให้ความร่วมมือ ซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีพันธะผูกพันกับการทำงาน หรือกล่าวได้ว่าทั้งครูและผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบเปิดและเชื่อถือได้อย่างแท้จริง ส่วนบรรยากาศแบบผูกพัน (Engaged Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารใช้ความพยายามในการควบคุมอย่างไม่มีประสิทธิผล ในขณะที่ครูกลับมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวด อำนาจนิยม ไม่ให้การยอมรับและคำนึงถึงความต้องการของครู และยังสร้างปัญหาอุปสรรคให้เกิดกับครูอีกด้วย แต่ครูจะเพิกเฉยไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ในลักษณะดังกล่าวโดยจะปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพ มีความผูกพัน กับพันธกิจ ให้การยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าครูจะมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพในระดับสูงขณะที่ผู้บริหารมักขาดภาวะผู้นำ สำหรับบรรยากาศ แบบไม่ผูกพัน (Disengaged Climate) เป็นสภาพที่ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบผูกพัน คือ ผู้บริหารจะมีลักษณะ

แบบเปิด มีความเอาใจใส่ให้การสนับสนุนส่งเสริมและรับฟัง ความคิดเห็นจากครูให้อิสระในการทำงาน หลีกเลี่ยงภาระงานที่ไม่สำคัญ ส่วนครูจะมีพฤติกรรมไม่ยอมรับ ไม่เป็นมิตร ทั้งกับผู้บริหารและเพื่อนครูด้วยกันเอง สรุปรก็คือแม้ว่าผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบสนับสนุน เอาใจใส่ ยืดหยุ่น อำนาจความสะดวกและไม่ควบคุมอย่างเข้มงวดแต่ครูจะมีลักษณะแบ่งแยกไม่ผ่อนปรน ไม่มีพันธะผูกพันกับงาน ขาดความรับผิดชอบ และบรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) จะตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด คือทั้งครูและผู้บริหารมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะไม่ส่งเสริมสนับสนุน ไม่ยืดหยุ่นและเป็นผู้สร้างปัญหาเสียเอง ในขณะที่ครูจะแบ่งแยก ไม่ผ่อนปรน เฉื่อยชา และขาดความผูกพันกับงาน

อย่างไรก็ตาม มีผู้กล่าวถึงบรรยากาศโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนไว้ด้วย เช่น จากผลวิจัยของ Willower et al. (1967 cited in Hoy & Miskel, 2001) พบว่าบรรยากาศโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนอาจแยกได้สองประเภท คือ บรรยากาศโรงเรียนแบบปกครอง (Custodial School Climate) ซึ่งเป็นตัวแบบของโรงเรียนแบบดั้งเดิม (Traditional School) ซึ่งจะมีการควบคุม กำกับ ดูแล และรักษากฎ ระเบียบวินัยอย่างเข้มงวดเป็นพื้นฐาน นักเรียนจะถูกพัฒนาให้เป็นแบบพิมพ์เดียวกัน (Stereotype) ทั้งการแสดงออก พฤติกรรม และสถานภาพทางสังคมของผู้ปกครอง ซึ่งตรงกันข้ามกับบรรยากาศโรงเรียนแบบเป็นมนุษย์ คือ เป็นโรงเรียนที่มุ่งเน้นความเป็นชุมชนแห่งการศึกษา ที่นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์และมีประสบการณ์ร่วมกัน การเรียนรู้และพฤติกรรมของนักเรียนถูกมองด้วยทัศนะทางสังคมวิทยาและจิตวิทยา ความมีวินัยในตนเองจะเข้าแทนที่การควบคุมบังคับอย่างเข้มงวดจากครูเป็นบรรยากาศแบบประชาธิปไตย มีการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางระหว่างครูกับนักเรียนและเพิ่มความสามารถในการกำหนดได้ด้วยตนเอง (Self-determination) ให้เกิดขึ้นกับนักเรียนขณะเดียวกัน Hoy & Feldman (1999 cited in Hoy & Miskel, 2001) ได้กล่าวถึงบรรยากาศโรงเรียนอีกสองประเภทที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้บริหาร ครู และนักเรียน ได้แก่ บรรยากาศโรงเรียนที่มีสุขภาพดี (Healthy School Climate) และบรรยากาศโรงเรียนที่ไม่มีสุขภาพดี (Unhealthy School Climate) ซึ่งบรรยากาศแบบแรกนั้นจะเป็นโรงเรียนที่มีระบบการปกป้องแรงกดดันหรือความไร้เหตุผลจากชุมชน หรือจากผู้ปกครองโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาคอยช่วยต่อต้านกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) ต่างๆ ที่พยายามจะเข้ามา มีอิทธิพลต่อนโยบายหรือต่อโรงเรียนอย่างได้ผล ผู้บริหารโรงเรียนจะมีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น



ทั้งงาน และความสัมพันธ์ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของคุณ โดยการให้ทิศทางและช่วยดำรงรักษามาตรฐานการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นอิสระ ในส่วนของครูนั้นจะมีความผูกพันกับการสอน และการเรียนรู้จะกำหนดความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้สูงและเป็นไปได้ จะรักษามาตรฐานในการทำงาน และสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้สูงและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ครูจะมีความสามัคคี รักใคร่นับถือ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน สำหรับนักเรียนก็จะทำงานหนักเกี่ยวกับเนื้อหาทางวิชาการ ได้รับสิ่งจูงใจในระดับสูงให้การยอมรับซึ่งกันและกันโดยเฉพาะผู้ประสบความสำเร็จ นักเรียนสามารถใช้วัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนได้อย่างทั่วถึง และมีความภาคภูมิใจในโรงเรียนส่วนบรรยากาศแบบที่สองนั้น เป็นโรงเรียนที่มีระบบการป้องกันอิทธิพลจากภายนอกไม่เข้มแข็ง ครูและผู้บริหารถูกแรงกดดันจากผู้ปกครองหรือชุมชน โรงเรียนเป็นแหล่งการแสวงหาผลประโยชน์ที่ไม่ชอบมาพากลของภาครัฐ ผู้บริหารไม่สามารถแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำได้ การกำหนดทิศทางมีน้อย การสนับสนุนจากครูมีจำกัด ไม่มีอิทธิพลในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจในการทำงานของคุณและความรู้สึกที่ดี ทั้งต่อการทำงานและต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ บรรยากาศเต็มไปด้วยความระแวงสงสัย มุ่งปกป้องตนเอง ความคาดหวังในความเป็นเลิศทางวิชาการมีจำกัด ทุกคนทำงานกันอย่างง่าย ๆ แบบให้ผ่านไปวัน ๆ (จิโรจน์ สารรัตน์, 2548)

Halpin & Croft (1966) ได้ศึกษาแบบบรรยากาศของโรงเรียน ตั้งแต่บรรยากาศที่พึงประสงค์ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมี 6 แบบ ได้แก่

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่เอื้อในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติมีขวัญสูง ครูร่วมมือทำงานอย่างดี ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันในระดับปานกลาง มีความภาคภูมิใจใน การเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสม ช่วยเหลือเกื้อกูลครูเป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหารมีความสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่างๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นงานมากนัก แต่ใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน

2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์อย่างดีมีขวัญและกำลังใจสูงมีความร่วมมือในการทำงาน งานมีผลสัมฤทธิ์แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก เป็นการบริหารลักษณะเชิงธุรกิจ โดยจะกำหนดเป็นระเบียบไว้เพื่อปฏิบัติไม่ค่อยมาตรวจและควบคุม เปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถของตน ไม่ค่อยเน้นงาน ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูในระดับปานกลาง

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญ จะควบคุม ตรวจสอบ トラกัลชิดจนครูมีเวลาพบปะสังสรรค์กันน้อย แต่เมื่อมีผลงานออกมาดี ครูจึงมีขวัญสูง เมื่อครูต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน พอสมควร ความสนิทสนมกลมเกลียวกันอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ครูห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตามความเห็นของตนเอง ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจึงลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์เป็นมิตรกันเป็นอย่างดี แต่ผู้บริหารจะละเลยการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทำให้ครูร่วมมือกันทำงานน้อยลง ผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบ ทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมากไม่มีอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ครูอยู่ในระดับสูง ขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการบริหารงานโรงเรียนเป็นเหมือนกิจการของครอบครัว ทำให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลอยู่เสมอ ผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับครูมาก บริหารงานแบบไม่มุ่งเน้นผลงาน การประเมินผล และการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครูให้ทำงาน

5. บรรยากาศรวมอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร ควบคุม ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกันมาก ผู้บริหารจะรวมไว้ทำเองส่วนใหญ่ ครูจึงมีความรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในระหว่างครูด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ขวัญของครูก็ต่ำด้วย เนื่องด้วยผู้บริหารควบคุมตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิด ได้วางตารางการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน พยายามโน้มน้าวให้ครู

ทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา ทำให้ครูกับผู้บริหารมีความห่างเหินกันมาก ครูมีความรู้สึกที่  
ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูจึงน้อย

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่  
ผู้บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความพอใจของครู การบริหารงานใช้  
กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวใน  
การปฏิบัติงานมาก ครูไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญของครูต่ำลง ความสนิทสนม  
ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง จากการที่ผู้บริหารใช้การตรวจรายงานอย่าง  
ใกล้ชิด ทำให้ครูรู้สึกว่าผู้บริหารห่างเหินจากครูมาก ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูงมาก  
ผู้บริหารปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างแก่ครูได้น้อย การช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ใน  
ระดับต่ำ

ต่อมา Halpin & Croft (1966) ได้วิเคราะห์แบบบรรยากาศองค์การ  
ทั้ง 6 แบบ ต่อไปอีก และพบว่าบรรยากาศแบบเปิดนับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์  
มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์มากที่สุด องค์การใด  
ที่มีบรรยากาศแบบนี้ควรรีบแก้ไขโดยด่วน ดังนั้นจะเห็นว่าบรรยากาศแบบเปิดจึงน่าจะมี  
ความเหมาะสมและเป็นเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อควมมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ทั้งนี้  
เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคม บรรยากาศแบบเปิดจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ  
ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์การ  
(Lillian, 1968 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2545)

นอกจากนี้ศรีมาลา จตุพร (Jatuporn, 2005) ได้ศึกษาบรรยากาศของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของ  
โรงเรียนกับนักเรียนเก่ง ดี และมี ความสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาบรรยากาศ  
ของโรงเรียนใน 7 ด้าน ได้แก่ ความมีระเบียบวินัย ภาวะผู้นำ สิ่งแวดล้อม ความมีส่วนร่วม  
การจัดการเรียนการสอน ความคาดหวังและความร่วมมือ (2) เปรียบเทียบบรรยากาศของ  
โรงเรียนในแต่ละด้านตามขนาดโรงเรียน (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของ  
โรงเรียนกับนักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข และ (4) ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศโรงเรียน  
ที่ส่งผลต่อนักเรียนเก่ง ดี และมีความสุข พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก โดยตัวทำนายที่ดีสำหรับนักเรียนเก่ง (Student Achievement) คือ การจัด  
การเรียนการสอน สิ่งแวดล้อม และระเบียบวินัย ตามลำดับ ส่วนสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือ  
และการจัดการเรียนการสอน เป็นตัวทำนายที่ดีสำหรับนักเรียนดี (Student Morality)

ในขณะที่ตัวทำนาย สำหรับนักเรียนมีความสุข (Student Happiness) คือ สิ่งแวดล้อมและการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นผลจากการได้รับอิทธิพลจากสิ่งต่างๆ โดยตรง เช่น ภาวะผู้นำ ผลจากการปฏิบัติงาน และงานที่มีความหมายต่อการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน และพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมต่างๆ ล้วนมีผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนทั้งสิ้น โดยบรรยากาศจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคลากร และความสำเร็จของโรงเรียน

ดังนั้น ระดับบรรยากาศของโรงเรียนสามารถวัดได้จากสิ่งต่อไปนี้

(สมยศ นาวิการ, 2544; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545; Litwin & Stringer, 1968; Milton, 1981; Davis, 1981; Haimann, et al., 1985; Cherrington, 1994; Lunenburg & Omstein, 2000; Hoy & Miskel, 2005)

1. ความคาดหวังสูง (High Expectation) การที่องค์การจะมีประสิทธิผลได้นั้น จะต้องเกิดมาจากประสิทธิผลในการทำงานระดับบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นระดับพื้นฐานที่สำคัญต่อการประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จากผลการศึกษาของ Litwin & Stringer (1968) พบว่า บรรยากาศแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จจะเน้นที่เป้าหมายของงานร่วมกันทำให้เกิดมีความพึงพอใจกลุ่มมีทัศนคติที่ดีและมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การสูงตามไปด้วย ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนที่ทำหาย การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคล ระดับชั้น และระดับโรงเรียน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ (Rutter, 1979; HMI, 1988; Duttweiler, 1990; Edmonds, 1979; Purkey & Smith, 1983; Sammons, Hillman & Mortimore, 1995; Sheerens & Bosker, 1997; Gibson et al., 1997; Omstien & Levine, 2000; WDPI, 2000; Owens, 2001; Shannon & Bylsma, 2003; SDHC, 2005)

ดังนั้น ความคาดหวังสูงจึงเป็นบรรยากาศที่มุ่งเน้นผลสำเร็จที่เป้าหมายของงาน ซึ่งประกอบด้วยกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับคุณภาพของนักเรียนที่ทำหาย การมุ่งเน้นความสำเร็จของงานทั้งในระดับบุคคล ระดับชั้น และระดับโรงเรียน ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ

2. บรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียน (Positive School Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาของ Newell (1978) พบว่า บรรยากาศแบบเปิด จะมีผลทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก ดังนั้น การส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในองค์การย่อมส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ และการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำ สิ่งใหม่ๆ เป็นต้น (Rutter, 1979; Purkey & Smith, 1983; Duttweiler, 1990; Caldwell & Spinks, 1990; MacBeath & his associates, 1995; Sergiovanni, 2001; Shannon & Bylsma, 2003; SDHC, 2005; วิโรจน์ สารรัตน์, 2548)

สรุปได้ว่า บรรยากาศเชิงบวกเป็นบรรยากาศแบบเปิดที่สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และเรียนรู้ร่วมกัน การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและหมู่คณะ ตลอดจนการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ

3. การให้ความเป็นกันเองไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust, Subtlety and Intimacy) Ouchi (1993) ให้ทัศนะไว้ว่าไม่มีสถาบันใดที่ดำรงอยู่ได้โดยปราศจากความเชื่อถือ ความไว้วางใจและความเป็นกันเอง ความเชื่อถือในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้จากความเข้าใจซึ่งกันและกัน หากบุคลากรไม่เข้าใจว่าบุคคลอื่นกำลังทำอะไร ไม่เข้าใจภาษา ไม่เข้าใจเทคโนโลยี และไม่เข้าใจปัญหาแล้ว ย่อมไม่สามารถที่จะเกิดความไว้วางใจกันได้ ดังนั้น หากผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ก็มั่นใจว่าโรงเรียนจะสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์ประกอบหนึ่งที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548; Hoy & Miskel, 2005) เช่น บรรยากาศที่เป็นอยู่ระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครู นักเรียนและผู้ปกครองเป็นไปอย่างไว้วางใจ การสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมถึงการเน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา (Lunenburg & Ornstein, 2000; Jatupom, 2005; วิโรจน์ สารรัตน์, 2548)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการให้ความเป็นกันเองและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศของความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศที่เป็นอยู่ระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครู นักเรียน และผู้ปกครองเป็นไปอย่างไว้วางใจ การสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเน้นความเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่เน้นสายการบังคับบัญชา

4. การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม (Shared Control and Decision Making) การตัดสินใจร่วมกันนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหลักการที่จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นที่ยอมรับ และการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน อันจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) ดังนั้น บรรยากาศที่บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผลงาน และการปรับปรุงงานย่อมจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้เวลาและความสำคัญในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างเต็มที่ และต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมิน และร่วมตัดสินใจในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทราบถึงวิธีการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพด้วย (Smith & Tomlinson, 1989; Caldwell & Spinks, 1990; Woods & Orlik, 1994; Lunenburg & Ornstein, 2000; Sergiovanni, 2001; Shannon & Bylsma, 2003)

ดังนั้น การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมจึงเป็นบรรยากาศของความร่วมมือกันของผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิด วางแผนงาน การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปฏิบัติงาน การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินผลงาน และการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปรับปรุงงาน

5. การจูงใจระบบการจูงใจ (Motivation) การจูงใจระบบการจูงใจเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การจูงใจจึงก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายต่อการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด การให้รางวัลหรือผลตอบแทนในองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ถ้าผู้บริหารให้รางวัลอย่างยุติธรรมจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (Lunenburg & Ornstein, 2000) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ส่งผลต่อ

ความพึงพอใจในการทำงานของครูอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ การส่งเสริมความก้าวหน้าและตำแหน่ง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และการกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548; Hoy & Miskel, 2001)

กล่าวโดยสรุป การจัดระบบการจูงใจเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่ครู การส่งเสริมให้ครูมี/เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้ครู ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการกระตุ้นให้ครู กำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

ดังนั้น บรรยากาศของโรงเรียนจึงเป็นผลจากการได้รับอิทธิพลจากสิ่ง ต่างๆ โดยตรง เช่น ภาวะผู้นำ ผลจากการปฏิบัติงาน และงานที่มีความหมายต่อการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียน และพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมต่างๆ ล้วนมี ผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียนทั้งสิ้น โดยบรรยากาศจะสะท้อนให้เห็นถึง ประสิทธิภาพของผู้บริหาร บุคลากร และความสำเร็จของโรงเรียน วัดได้จาก (1) ความคาดหวังสูง (2) บรรยากาศเชิงบวกในโรงเรียน (3) การให้ความเป็นกันเอง ไร้วางใจ ซึ่งกันและกัน (4) การส่งเสริมให้มีการตัดสินใจรวม และ (5) การจัดระบบ การจูงใจ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทีมคุณภาพ

การศึกษาเกี่ยวกับทีมคุณภาพ (Quality Team) นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะ การบริหารงานของเอกชน บริษัท หรือในภาคส่วนที่เป็นธุรกิจมากกว่าในวงการศึกษา เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การ สายการบังคับบัญชา จะต้องนำไปสู่การพัฒนา ทั้งกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ ในส่วนของวงการศึกษาได้นำเอาลักษณะ การทำงานเป็นทีมมาใช้ในสถานศึกษาในลักษณะของทีมแก้ปัญหา และทีมบริหารตนเอง ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจแล้ว ทีมเหล่านี้ก็สลายไปตามภารกิจที่สำเร็จ และจะก่อตั้งทีม ขึ้นใหม่เมื่อมีภารกิจใหม่เข้ามา จึงทำให้เกิดปัญหาในการคงอยู่ของทีมในสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากความไม่ต่อเนื่องของทีมคุณภาพ และมีผลต่อความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของภารกิจในสถานศึกษา

ดังนั้นทีมคุณภาพ จึงเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงานเป็นทีม โดยทีมงานที่มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีคุณภาพนั้น จะส่งผลให้มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกของทีมงานเป็นผู้มีคุณภาพ งานบรรลุผล และสมาชิกของทีมงานมีความสุข (ปริญญา ตันสกุล, 2547, หน้า 9) ทีมคุณภาพจึงศึกษาในลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากกระบวนการทำงานของทีมในลักษณะของทีมบริหารตนเอง ซึ่งมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมจนเกิดเป็นทีมคุณภาพ ดังนี้

### 1. แนวคิด ทฤษฎีของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาองค์การอย่างหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจอย่างกว้างขวางและได้รับความนิยมน้อยสูงในการดำเนินงานอันเป็น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ Levi (2001) ได้ให้ทัศนะว่าองค์การในยุคเดิมดำเนินงานโดยยึดถือ การทำงานในลักษณะส่วนบุคคลเน้นการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่รับผิดชอบและ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แนวคิดในการทำงานเป็นทีมนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อร่วมมือกัน แก้ปัญหาในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมตลอดจนพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและ บริการ จึงนับเป็นแนวทางใหม่ที่สามารถช่วยให้องค์การ เกิดความก้าวหน้ายิ่งขึ้น สุนันทา เลหาพันธ์ (2542 หน้า 60-85) ได้ให้ข้อสังเกตว่าความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจาก สมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพัง หากแต่เกิดจากพลังและคุณภาพของ ความร่วมมือรวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การทำงานเป็นทีม นั้นนอกจากจะก่อผลดีต่อองค์การโดยส่วนรวมแล้วยังมีผลต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมอีกด้วยทั้งนี้เพราะทีมเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้เกิดการผสมผสานศักยภาพและแนวคิดที่หลากหลายจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ลุล่วง โดยที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ นอกจากนั้นการทำงานเป็นทีมเป็นการมอบหมาย ความรับผิดชอบ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ ตามความเชี่ยวชาญและความพึงพอใจของแต่ละ บุคคลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถด้านอื่นๆ ซึ่งกันและกัน จากสมาชิกในทีม และสิ่งสำคัญก็คือทีม สามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมของ สมาชิกแต่ละคนอันได้แก่ ความรัก ความเข้าใจและการยอมรับซึ่งกันและกันอันเป็น สิ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายของทีมและองค์การในที่สุด



## 1.1 กลุ่มและทีมในองค์การ

1.1.1 กลุ่ม (Group) เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายที่สำคัญบางอย่างขององค์การซึ่งย่อมต้องพึ่งพิงการประสานความร่วมมือกันอย่างแท้จริงในการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนภายในกลุ่มเพื่อผลักดันไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Forsyth (1999) Pierce, Gardner & Dunham (2001) Centro (2003) Greenberg & Baron (2003) และ Robbins & Coulter (2005) ได้ให้นิยามของกลุ่มที่สอดคล้องกันไว้ว่า กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกระทำกิจกรรมซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันได้รูปแบบที่แน่นอน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม นอกจากนี้ Luthans (1995) ได้อธิบายถึงลักษณะ 4 ประการของกลุ่มไว้ว่าสมาชิกต้องได้รับการจูงใจในการเข้าร่วมกลุ่ม กลุ่มถูกรับรู้ว่าเป็นหน่วยหนึ่งทางสังคมของบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน กระบวนการกลุ่มได้รับการสนับสนุนในหลายรูปแบบและกลุ่มมีทั้งการบรรลุข้อตกลงร่วมกันหรือไม่เห็นพ้องต้องกันโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มเป็นระบบสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาจไม่ได้กำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่ามีความใกล้ชิดกันเพียงใด ทำให้สมาชิกบางคนในกลุ่มมุ่งมั่นทำงานของตนเพียงอย่างเดียว จนเสร็จสมบูรณ์แล้วจึงนำผลงานของแต่ละคนมารวมกันเป็นผลงานของกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกบางคนอาจต้องประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้ได้ผลงานออกมาในนามกลุ่ม ดังนั้นการรวมกลุ่มในการทำงาน จึงขึ้นอยู่กับการพิจารณาความสำเร็จในเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญ แต่อาจไม่ตระหนักถึงความผูกพันและความสัมพันธ์ทางจิตใจของสมาชิก

ประเภทของกลุ่มอาจจำแนกได้หลายวิธี วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) Greenberg & Baron (1999) Centro (2003) และ Hellriegel & Slocum (2004) ได้แบ่งแยกกลุ่มออกเป็นสองประเภท คือ กลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Groups) และกลุ่มแบบเป็นทางการ (Formal Groups) โดยได้ให้คำอธิบายว่า กลุ่มแบบไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่พัฒนาขึ้นจากบุคคลในองค์การโดยปราศจากการควบคุมสั่งการของฝ่ายบริหารภายในองค์การที่สังกัดอยู่ อาจเป็นการรวมกลุ่มเพื่อสนองตอบความสนใจในกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งกลุ่มชนิดนี้เรียกว่ากลุ่มสนใจ (Interest Group) โดยที่เป้าหมาย

ของสมาชิก คือ การกระทำกิจกรรมเพื่อตอบสนองความสนใจร่วมกัน เช่น กลุ่มป้องกันมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม กลุ่มอนุรักษ์พลังงานหรือกลุ่มส่งเสริมสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น นอกจากนั้นการรวมกลุ่มอาจเป็นเพราะต้องการสนองตอบความต้องการ ความอบอุ่นปลอดภัยและความต้องการทางสังคมของสมาชิกซึ่งเรียกกลุ่มชนิดนี้ว่ากลุ่ม มิตรภาพ (Friendship Group) โดยที่เป้าหมายของสมาชิกคือการกระทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนตลอดจนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมร่วมกัน โดยธรรมชาติแล้ว กลุ่มแบบไม่เป็นทางการนี้อาจมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้ภาวะผู้นำในการจัดการ อย่างเป็นระบบและมุ่งมั่นที่จะให้เกิดผลในทางบวกมากเพียงใด สำหรับกลุ่มแบบเป็นทางการนั้น เป็นกลุ่มที่องค์การจัดตั้งขึ้นเพื่อตอบสนองเป้าหมายบางอย่างที่สำคัญของ องค์การ โดยอาจจำแนกเป็นกลุ่มเชิงบังคับบัญชา (Command Group) ซึ่งเป็นกลุ่มที่แสดงความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มตามสายงานบังคับบัญชา เช่น กลุ่มที่ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหนึ่งๆ และกลุ่มเชิงภาระหน้าที่ (Task Group) เป็นกลุ่มแบบเป็นทางการที่ประกอบขึ้นด้วยบุคคลที่มีความสนใจหรือความชำนาญพิเศษ ในขอบเขตเฉพาะตามที่องค์การกำหนดให้ โดยไม่คำนึงถึงสถานะตามลำดับชั้นของ องค์การโดยอาจจัดตั้งขึ้น เพื่อเสริมหรือเพิ่มเติมให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแบ่ง ออกเป็นสองลักษณะคือ กลุ่มคณะกรรมการถาวร (Standing Committee) และกลุ่ม คณะกรรมการเฉพาะกิจ (Temporary Group or ad hoc Committee)

#### 1.1.2 ทีม (Team) มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับกลุ่ม (Centro, 2003)

อาจกล่าวได้ว่า ทีมมีลักษณะของกลุ่มแบบเป็นทางการ (Pierce, Gardner & Dunham, 2001) เช่นเดียวกับ Hersey & Johnson (2001) ที่ได้ให้นิยามว่า ทีมหมายถึงกลุ่มทำงาน อย่างเป็นทางการ (Formal Work Group) ในขณะที่ Greenberg & Baron (2003) Morden (2004) Daft & Marcic (2004) Robbins & Coulter (2005) และ McShane & Von Glinow (2005) ได้ให้นิยามของทีมอย่างสอดคล้องกันว่า ทีมหมายถึงกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ใช้ทักษะที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานขององค์การภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีพลัง ความผูกพันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึงพาพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบเพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ร่วมกัน สำหรับ Everard & Morris (2004) อธิบายว่า ทีม เป็นกลุ่มของคนที่มี จุดประสงค์ร่วมกันที่สามารถดำเนินการกับงานต่างๆ ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อม กันนั้นยังได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพไว้ด้วยว่า หมายถึง คุณภาพของ

ความสำเร็จของงานที่ดีที่สุด ในช่วงเวลาที่กำหนดให้โดยใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่าง ประหยัดและคุ้มค่าที่สุดเพื่อทีมและการร่วมมือทำงานจากสมาชิกของทีมแต่ละคนจะต้องมี คุณภาพดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่ร่วมกันทำงานโดยใช้ทักษะภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกัน มีพลังความผูกพันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีความรับผิดชอบเพื่อร่วมกันผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมาย เมื่อพิจารณา ในประเด็นที่เกี่ยวกับความแตกต่างของกลุ่มและทีม Everard & Morris (2004) ให้ความเห็น ไว้ว่าทีมแตกต่างจากกลุ่มทำงานทั่วไปหลายประเด็น เช่น ประเด็นแรกทีมได้ถูกจัดตั้งขึ้น ตามขั้นตอนการทำงานมากกว่าหน้าที่ ประเด็นที่สอง ทีมมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ผลผลิตและการบริการหรือขั้นตอนที่สมาชิกทุกคนรับผิดชอบอยู่ ประเด็นที่สาม สมาชิก ของทีมได้รับการฝึกฝนในหลายๆ ด้าน และมีทักษะที่หลากหลาย ประเด็นที่สี่ ทีมมี การบริหารจัดการตนเอง มีการสร้างสมาชิกเพื่อสนับสนุนขึ้นในทีม และประเด็นที่ห้า คือ ทีมมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจในระดับองค์การ ทีมสามารถเป็นได้ทั้งแบบชั่วคราว หรือถาวร และงานของทีมอาจคาบเกี่ยวหน่วยงานอื่นหรืออยู่เฉพาะในทีม คุณสมบัติเด่น ที่ทำให้ทีมมีความแตกต่างจากกลุ่มยังมีอีกหลายประการ คุณสมบัติประการแรก คือ สมาชิกของทีมทุกคนมีส่วนร่วมในเป้าหมายและวิธีการที่ส่วนใหญ่เกิดจากความคิด ของตนเอง สมาชิกต้องเห็นพ้องกับเป้าหมายของทีมและวิธีการที่จะทำให้ถึงเป้าหมายนั้น ความเห็นพ้องกันนี้จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและแรงกระตุ้นสำหรับสมาชิกทุกคน ที่จะปฏิบัติงาน คุณสมบัติประการต่อมา คือ ความรับผิดชอบร่วมกัน สมาชิกทุกคนต้อง รู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อกันและกัน ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มรายงานต่อผู้นำหรือ ผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบงานของพวกเขา แต่สมาชิกของทีมมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงาน เพราะความมีส่วนร่วมในทีม และคุณสมบัติอีกประการหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมของทีมจะมี พื้นฐานจากความเชื่อถือและความร่วมมือ ในขณะที่สมาชิกของกลุ่มมีบางสิ่งบางอย่าง ที่เหมือนกันแต่สมาชิกของทีมมีวัฒนธรรมที่ร่วมกัน สมาชิกของทีมมีความตั้งใจที่จะ ประนีประนอม ร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บรรยากาศของความร่วมมือไม่ได้หมายถึง ไม่มีความขัดแย้งแต่ความขัดแย้งนั้นสามารถปรับเปลี่ยนไปในการสร้างสรรค์ได้ถ้ามีการ จัดการอย่างดี วัฒนธรรมของทีมเช่นนี้ทำให้เกิดความเป็นผู้นำร่วมกัน ในขณะที่กลุ่ม มีผู้นำที่เป็นผู้นำเพียงคนเดียวแต่ทีมมีความเป็นผู้นำร่วมกันในสมาชิกทุกคน ท้ายที่สุด

ทีมก็จะเกิดการพัฒนาแนวร่วม ซึ่งหมายถึง สมาชิกทุกคนร่วมกันทำให้เกิดความสำเร็จมากกว่าต่างคนต่างทำแล้วนำผลงานของแต่ละคนมารวมกัน

นอกจากนี้ Frederick, H. (2004) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติม ซึ่งมีความสอดคล้องกับความเห็นของ Greenberg & Baron (2006) ว่าการทำงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับผลงานของสมาชิกของกลุ่มแต่ละคน สำหรับการทำงานของทีมนั้นจะขึ้นอยู่กับผลงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมและการร่วมมือกันสร้างผลงานร่วมกันของทุกคนทำให้เกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของในประเด็นที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่องานนั้น การทำงานเป็นกลุ่ม สมาชิกมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ สมาชิกของกลุ่มมีความรับผิดชอบต่อผลงานของตนเองมากกว่าความรับผิดชอบที่มีต่อผลงานของกลุ่มซึ่งต่างจากทีมที่สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อผลงานทั้งของตนเองและต้องรับผิดชอบต่อผลงานของทีมที่จะเกิดขึ้น สำหรับความแตกต่างในด้านความสนใจในการทำงานนั้น สมาชิกกลุ่มอาจแลกเปลี่ยนความสนใจต่อการลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ไป ที่กำหนดไว้ แต่สมาชิกทีมที่นอกจากจะสนใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วยังมีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ ในการร่วมกำหนดเป้าหมายใหม่และแสวงหาวิธีการและแนวทางใหม่ในการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลไปประยุกต์ใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้หากพิจารณาถึงการตอบสนองต่อการบริหารงานการทำงานเป็นกลุ่มสมาชิกจะปฏิบัติงานตามข้อกำหนดของผู้บริหารขององค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมาย แต่การทำงานเป็นทีมผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายสำหรับทีม และสร้างความท้าทายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ มีการยืดหยุ่นและใช้ภาวะผู้นำในการทำงาน ในขณะที่เดียวกันสมาชิกทีมยังมีโอกาสบริหารงานด้วยตนเอง (Self-managing) มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความไว้วางใจต่อกันเพื่อลดความขัดแย้งของสมาชิกมีการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจมีความผูกพันระหว่างสมาชิก และมีความพยายามในการร่วมพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทุกคนในทีมจากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

#### 1.1.2.1 ประวัติความเป็นมาของทีม

การจัดระบบการทำงานของคนในยุคก่อนดำเนินการภายใต้สองแนวทาง คือ แนวทางที่ยึดถือตัวแบบของโครงสร้างตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เช่นระบบทหารในกองทัพซึ่งแต่ละคนต้องปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างานและอีกแนวทางหนึ่งคือการทำงานแบบกลุ่มย่อย เช่น การทำงานของชาวนา

ในแบบครอบครัวเล็กๆ ซึ่งมีบรรยากาศของความผูกพันกัน ในการดำเนินชีวิตซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาไปสู่การจัดระบบการทำงานเป็นทีมในยุคต่อมา (Levi, 2001)

ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมราวต้นปี ค.ศ. 1900 ได้มีการนำแนวคิดในการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลาย คนงานต้องใช้ทักษะและศักยภาพที่มีอยู่ทำงานตามระบบงานที่ได้รับการออกแบบไว้ภายใต้การจัดสิ่งจูงใจซึ่งเชื่อว่าเงินเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญสำหรับคนงาน เพื่อให้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่ข้อวิจารณ์กันอย่างกว้างขวางในระหว่างปี ค.ศ. 1920 ถึง 1930 ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินเป็นการสนองความต้องการด้านเศรษฐกิจและกายภาพมากเกินไป โดยที่ความต้องการด้านสังคมของคนงานกลับไม่ได้รับการตอบสนอง การแบ่งงานกันทำไม่อาจประกันได้ว่าจะทำให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพ คนงานมีขวัญกำลังใจดี และองค์กรมีประสิทธิภาพเสมอไป (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548, หน้า 20-35) แต่อาจมีผลทำให้งานมีลักษณะเฉพาะเจาะจงเกินไป คนงานขาดความพึงพอใจ เบื่องาน คุณภาพการทำงานต่ำ ขาดงานและลาออกจากงาน (Bartol et al., 1998) ข้อวิจารณ์เหล่านี้ได้ทำให้เกิดข้อคำถามขึ้น และนำไปสู่การค้นคว้าหาคำตอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงานและมิติทางสังคมของคนงานที่ทำงานในองค์กรในยุคต่อมา (Levi, 2001) จุดเริ่มต้นของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการที่ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) ได้เปิดเผยข้อมูลและผลการวิจัยชิ้นสำคัญเกี่ยวกับทีมงานและอิทธิพลของกลุ่มในหน่วยงาน คือ การศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ของบริษัทเวสเทิร์นอีเล็คทริก (Western Electric Company) ที่ชิคาโกโดยได้ค้นพบว่า ปัจจัยทางสังคมมีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของคนงานนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญคือการสร้างความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่ม การได้รับการสนับสนุนจากสังคมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนงานตลอดจนผู้บริหารจะช่วยส่งเสริม น้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน (สุนันทา เลานันท์, 2542, หน้า 62-68) นอกจากนั้นอิทธิพลของกลุ่มยังก่อให้เกิดปทัสฐานของกลุ่ม (Group Norms) ซึ่งส่งผลอย่างยิ่งต่อการควบคุมพฤติกรรมและมาตรฐานในการทำงานทั้งทางบวกและทางลบของคนงานอีกด้วย ผลการวิจัยดังกล่าวได้รับความสนใจและกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement)

ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับ มิติทางสังคมในการทำงานยิ่งขึ้น (Levi, 2001) นอกจากนี้ยังมีผลการศึกษาของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) นักจิตวิทยาสังคมที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมกลุ่มและลักษณะพลวัตหรือความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของกลุ่มในองค์การ (Group Dynamics) อย่างจริงจังโดยการวิเคราะห์แรงจูงใจและแรงเหนี่ยวรั้ง (Force Field Analysis) เพื่อหาวิธีเพิ่มพลังและประสิทธิภาพในการทำงานหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมคนงาน ซึ่งเขาได้ให้ข้อเสนอแนะว่าแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มสามารถกระทำได้ด้วยกระบวนการสามขั้นตอน คือ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing) และทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง (Refreezing) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้จนถึงปัจจุบันในฐานะที่เป็นเทคนิคการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม (สุนันทา เลาพันธ์, 2542, หน้า 62 - 68)

ในระหว่างปี ค.ศ. 1960 ถึง 1970 นักจิตวิทยาองค์การและวิศวกรทางด้านอุตสาหกรรมหลายคนได้นำแนวคิดเรื่องทีมไปใช้ในการทำงานโดยได้พัฒนาทฤษฎีระบบเทคนิคสังคม (Sociotechnical Systems Theory) หรือ STS มาใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์การทำงานของบุคคลและหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อจัดระบบการทำงานซึ่งพบว่าการใช้เทคนิคการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่สับสนและมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงาน แนวคิดดังกล่าว นำไปสู่การเคลื่อนไหวเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life Movement) ขึ้นในสหรัฐอเมริกา ทำให้เห็นถึงตัวอย่างของความสำเร็จอย่างมากและเกิดค่านิยมอย่างแพร่หลายในการทำงานเป็นทีมในองค์การต่างๆ ทั้งในสวีเดนและสหรัฐอเมริกา แนวคิดเรื่องทีมได้รับความสนใจและแพร่ขยายเข้าสู่ญี่ปุ่นในระหว่างปี 1970 โดยบริษัทผลิตรถยนต์ต่างๆ ของญี่ปุ่นได้ใช้การทำงานเป็นทีมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวงจรคุณภาพ (Quality Circles) เพื่อพัฒนาการผลิตสินค้าของตนอย่างเข้มข้นและจริงจังจนทำให้สินค้าของญี่ปุ่นมีคุณภาพดีและเป็นที่ยอมรับในตลาดของผู้บริโภค จวบจนปี ค.ศ. 1980 บริษัทต่างๆ ในอเมริกาและยุโรปได้เริ่มให้ความสนใจและทดลองใช้ทีมในการสร้างวงจรคุณภาพและได้กลายมาเป็นแนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) หรือ TQM ในระยะต่อมา ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าแม้ว่าการทำงานในองค์การใดๆ ย่อมต้องอาศัยทักษะและความสามารถส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่เริ่มต้น แต่คนงานจะเริ่มจัดระบบการทำงาน

เป็นทีม ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการทำงานซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผลผลิตและบริการในที่สุด (Levi, 2001) ความเคลื่อนไหวเชิงคุณภาพ (Quality Movement) ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญ และคุณค่าของการทำงานเป็นทีม ในขณะเดียวกันยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่เข้ามามีบทบาทสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เช่น การเพิ่มการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การลดขนาดองค์กร ตลอดจนการปรับโครงสร้างองค์การ เป็นต้น การใช้ทีมในการทำงานได้รับความนิยม และแพร่ขยายอย่างรวดเร็วในบริษัทและองค์การต่างๆ ของสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา จากการศึกษาพบว่า ร้อยละ 85 ของ บริษัทในสหรัฐอเมริกาล้วนใช้การทำงานเป็นทีมเป็นหลักในการดำเนินงาน (Cohen & Bailey, 1997) องค์การต่างๆ ในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบงานอย่างมากเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการใช้ทีมในการดำเนินงาน รูปแบบของทีมและระบบการทำงานเป็นทีมยังคงได้รับการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง แนวคิดของการทำงานร่วมกันเป็นทีมยังคงเป็นข้อตกลงเบื้องต้นอันทรงคุณค่าที่คอยผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

### 1.1.2.3 ประเภทของทีมในองค์การ

การจำแนกประเภทของทีมสามารถพิจารณาจากรูปแบบในการจัดตั้งทีมซึ่งมีหลากหลายรูปแบบไม่อาจกำหนดได้ตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา โครงสร้างของอำนาจหน้าที่รวมทั้งระดับความมีอิสระตลอดจนความเป็นทางการขององค์การ เป็นต้น มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและประเภทของทีมที่แตกต่างกัน Hellriegel & Slocum (2004) และ Robbins & Coulter (2005) ได้จำแนกประเภทของทีมโดยสรุปตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

1) ทีมตามสายงาน (Functional Teams) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีหน้าที่ตามสายงานหรือกลุ่มงานเดียวกัน จัดตั้งทีมขึ้นเพื่อร่วมกันพัฒนาแผนงานของตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่นในแผนงานด้านการตลาดของบริษัทอาจจัดตั้งทีมขึ้น เพื่อเสริมคุณภาพของตนเองให้มีคุณภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น เช่นในแผนงานด้านการตลาดของบริษัทอาจจัดตั้งทีมขึ้น เพื่อเสริมคุณภาพของแผนกโดยการรวมตัวของสมาชิกที่อยู่ในแผนกเดียวกัน ซึ่งอาจมาจากฝ่ายสินค้า ฝ่ายการเงิน ฝ่ายตรวจสอบบัญชีหรือหน้าที่อื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น (Hellriegel & Slocum, 2004)

2) ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก 5-12 คน จากแผนกงานเดียวกันซึ่งมีเวลาพบปะกันประมาณสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง ในการอภิปรายร่วมกันเพื่อนำไปสู่การหาแนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการที่จะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพและสภาพแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกในทีมแก้ปัญหามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน (Robbins & Coulter, 2005) ประเด็นที่นำไปสู่การอภิปรายและหาแนวทางในการปฏิบัติงานมีขอบเขตที่จำกัดตามอำนาจหน้าที่ที่ถึงปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ทีมแก้ปัญหามิได้มีจุดหมายในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ โครงสร้างขององค์กร หรือบทบาทของผู้บริหารแต่ตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบตามที่ผู้บริหารมอบหมายและกำหนดกรอบให้ จากการศึกษาพบว่าทีมแก้ปัญหามีความสามารถช่วยในการลดต้นทุนการผลิตและการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตให้ดีขึ้น แต่การมีข้อจำกัดเกี่ยวกับอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้ยังไม่ประสบผลสำเร็จในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานและการปลูกฝังแนวคิดในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

3) ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) คือ ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีตำแหน่งระดับเดียวกันในองค์กร แต่มาจากคนละแผนกงาน และมีความแตกต่างกันในด้านความรู้และทักษะเฉพาะด้านมาทำงานเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่ต้องอาศัยมุมมองและความรู้ความสามารถที่แตกต่างหลากหลายร่วมกัน ทีมข้ามสายงานจะส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สถานการณ์ที่ต้องพึ่งพิงนวัตกรรม ความรวดเร็วในการทำงานและการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างเต็มที่ (Michalski & King, 1998) การสร้างทีมงานลักษณะนี้มีส่วนช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในองค์กร หรือหากเป็นองค์กรทางธุรกิจอาจเป็นสิ่งช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและตัวแทนจำหน่าย การปรับปรุงปัจจัยป้อนเข้าและนำออกของระบบการผลิต ช่วยเชื่อมโยงหน่วยงานย่อยทั้งหมดที่ถูกจัดอย่างแบ่งแยกให้เกิดการประสานสัมพันธ์กันอันจะนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพของผลผลิตและนวัตกรรมบริการ (Hellriegel & Slocum, 2004; Morden, 2004)

4) ทีมบริหารตนเอง (Self-managed Teams) เป็นทีมที่ได้รับการให้อำนาจจากผู้บริหารให้มีสิทธิในการใช้ดุลยพินิจเพื่อการตัดสินใจและการใช้อำนาจรวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีอิสระในการจัดการอย่างสมบูรณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อำนาจ ชีระวานิช, 2547; Yeatts &



Hyten, 1998; Morden, 2004) นอกจากนี้ Daft & Marcic (2004) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่าสมาชิกในทีมบริหารตนเองยังมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน การตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดทางเลือกเพื่อสร้างพฤติกรรมการทำงานเพื่อสนองตอบความต้องการในการแก้ปัญหา การกำหนดจุดประสงค์และการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่างๆ เพื่อความสำเร็จ ทีมบริหารตนเองมีสมาชิกที่ประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ในองค์การที่มีความหลากหลายในด้านทักษะและความสามารถ ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ซึ่งแต่ละคน ผ่านการฝึกฝนสามารถปฏิบัติงานอย่างอื่นได้ ทุกคนไม่มีอุปสรรคเกี่ยวกับความแตกต่างของแผนงานโดยสามารถประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ทีมยังได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับทรัพยากรการดำเนินงาน เช่น ข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติตามภารกิจที่มีอยู่และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในการตัดสินใจนั้น รวมไปถึงความมีอิสระในการรับสมาชิกใหม่ การแก้ปัญหา การใช้จ่ายงบประมาณและการวางแผนเพื่ออนาคต Kraft (1999) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในเชิงสนับสนุนว่าทีมบริหารตนเองสามารถส่งเสริมให้เกิดผลผลิตภาพเพิ่มขึ้นในองค์การมากกว่าร้อยละ 30 รวมทั้งมีมาตรฐานของคุณภาพเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย ดังนั้นการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมบริหารตนเองขึ้นเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาความเจริญก้าวหน้าและเป็นสิ่งช่วยขจัดระดับขั้นของการบังคับบัญชาทำให้มีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนไปสู่ความเป็นองค์การแนวราบ (Flat Organization) มากยิ่งขึ้น

5) ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) คือ ทีมที่สมาชิกแต่ละคนทำงานและประสานความร่วมมือกันโดยแทบไม่เผชิญหน้ากัน แต่มีปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกันโดยผ่านตัวกลางรูปแบบต่างๆ ในเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสารหรือการประชุมทางไกล เป็นต้น (Duarte & Snyder, 2000; Hinds & Kiesler, 2002) การที่องค์การจำนวนมากขยายตัวไปสู่ความเป็นองค์การระดับโลกมากขึ้นและมีการดำเนินงานในภูมิภาคต่างๆ ของโลกที่อยู่ห่างไกลกัน ดังนั้น เมื่อมีความจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทางที่แตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน อีกทั้งเพราะเหตุที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วปัจจัยทั้งหลายนี้ ทำให้การทำงานร่วมกันในรูปทีมเสมือนจริงมีความเป็นไปได้มากขึ้นแม้ว่าสมาชิกของทีมแต่ละคนจะอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ของโลกก็ตาม (อำนาจ ชีระวนิช, 2547) ทีมเสมือนจริงมีความ

ยืดหยุ่นสูงและเป็นพลวัต ความสัมพันธ์ของสมาชิกภาพในทีมอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งขึ้นอยู่กับภารกิจที่กระทำอยู่ สิ่งที่เห็นชัดถึงความมีคุณประโยชน์ก็คือ การยืดหยุ่นระยะเวลา ประหยัดเวลาและสามารถข้ามขอบเขตระหว่างองค์การได้อย่างไม่มีข้อจำกัด

#### 1.1.2.4 พัฒนาการของทีม

แม้ว่าพัฒนาการของแต่ละทีมในองค์การจะแตกต่างกันไปแต่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของทีมจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยระยะเวลาช่วงหนึ่งในการเสริมสร้างความเป็นปึกแผ่นของทีม นักวิจัยหลายท่านอาจกำหนดขั้นตอนการพัฒนาทีมไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ลำดับขั้นที่สำคัญของ พัฒนาการของทีมที่ Tuckman & Jensen (1977) ได้ให้ข้อสรุปเพื่อเป็นสิ่งช่วยอธิบายให้เข้าใจถึงกระบวนการเริ่มจากการรวบรวมบุคคลเพื่อให้ยอมรับในจุดมุ่งหมายร่วมกันไปจนถึงการทำหน้าที่ของทีมให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งขั้นตอนของพัฒนาการของทีม มีดังนี้

1) ขั้นการก่อตั้ง (Forming Stage) ถือเป็นารเริ่มต้นอย่างแท้จริง สมาชิกของทีมยังไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน โครงสร้างของทีมและภาวะผู้นำยังขาดความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน สมาชิกเริ่มรู้จักคุ้นเคยและรับรู้ถึงความสามารถหรือข้อบกพร่องของสมาชิกคนอื่น ๆ ในกรณีของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการถ้าสมาชิกไม่ยอมรับสภาพความเป็นไปของทีมสมาชิกส่วนหนึ่งจะแยกตัวออกไปจากทีม สำหรับทีมที่เป็นทางการสมาชิกต้องทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นสมาชิกแต่ละคนต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของทีม ในขั้นตอนนี้จะสมบูรณ์เมื่อสมาชิกเริ่มคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีม

2) ขั้นการระดมความคิด (Storming Stage) ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่มีความยุ่งยากมากที่สุด เพราะอาจเกิดความแตกต่างทางความคิดของสมาชิก หรืออาจเกิดความขัดแย้งกันภายในทีม การแตกแยกอาจเกิดขึ้นได้ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะตามธรรมชาติของสมาชิกที่มีพื้นฐานต่างกันและต่างก็พยายามหาแนวทางเพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จ ในขั้นนี้สมาชิกได้เรียนรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเริ่มหาแนวทางที่เป็นบุคลิกภาพของทีม (Team Personality) ซึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องของอำนาจและการควบคุมทีม ขั้นตอนนี้จะมีความสมบูรณ์ เมื่อภาวะผู้นำภายในทีมมีความชัดเจน

3) **ขั้นสร้างปทัสถาน (Norming Stage)** เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่การกำหนดแบบแผนและมาตรฐานการปฏิบัติตัวของสมาชิกในทีม เริ่มมีการพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของทีมควบคู่ไปกับการหาวิธีการที่จะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์สู่การพัฒนาเป็นค่านิยมร่วม (Shared Value) และการกำหนดเป็นปทัสถานซึ่งถือเป็นกติกาที่ให้แนวทางในด้านพฤติกรรมแก่สมาชิก การที่สมาชิกดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับปทัสถานเกิดจากแรงกระตุ้นที่จะได้รับรางวัลหรือเป็นเพราะต้องการหลีกเลี่ยงจากการถูกต่อต้าน สมาชิกที่ยอมรับและปฏิบัติตามปทัสถานของทีมจะได้รับการยอมรับในสถานภาพ ในขณะที่สมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่ลงรอยกับปทัสถานของทีมอาจถูกลงโทษ ถูกดูถูกดูแคลนหรือถูกคว่ำบาตร

4) **ขั้นปฏิบัติงาน (Performing Stage)** สำหรับในขั้นนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานถือว่าเป็นผลงานที่แสดงถึงศักยภาพของทีมอย่างแท้จริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะและความสามารถของสมาชิกและวิธีดำเนินงานของทีม ในขั้นนี้ทีมจะมีความสามารถพัฒนาทักษะของสมาชิก การสรรหา สมาชิกใหม่และปฏิบัติงานของทีมให้อยู่ในระดับสูง ซึ่งปทัสถานจะเป็นสิ่งช่วยสนับสนุนการสร้างทีมงาน การร่วมมือกันเพื่อแก้ไขปัญหาเริ่มปรากฏขึ้นมาในขั้นตอนนี้

5) **ขั้นเลิกทีม (Adjourning Stage)** เป็นขั้นตอนที่สมาชิกของทีมต่างเตรียมการที่จะสลายทีม ทั้งนี้เนื่องจากทีมมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในระยะเวลาอันใกล้ สมาชิกอาจมีความรู้สึกพอใจในงานสำเร็จลงได้ ในขณะที่สมาชิกก็อาจมีความรู้สึกเสียใจที่จะต้องแยกย้ายกันออกจากทีมไป ขั้นตอนการสลายตัวมักเกิดขึ้นบ่อยครั้งกับทีมที่มีระยะเวลาเป็นสิ่งที่กำหนด ทีมที่เป็นทางการมีแนวโน้มที่จะสลายตัวน้อยกว่า ยกเว้นในกรณีที่มีการขยายกิจการโดยวิธีการรวมกัน (Mergers) และวิธีการเข้าไปซื้อกิจการ (Takeovers)

#### 1.1.2.5 ทีมบริหารตนเองในโรงเรียน

การดำเนินงานของโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา มีลักษณะเช่นเดียวกับองค์การอื่นๆ การรวมกลุ่มบุคลากรในโรงเรียนแล้วจัดตั้งเป็นทีมเพื่อดำเนินงานภายในโรงเรียนก็เกิดขึ้นได้เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตั้งทีมของครูซึ่งลักษณะหรือชนิดของทีมมีความหลากหลาย เช่น ทีมวิชาการ ทีมให้บริการพิเศษเฉพาะด้านทีมนิเทศ ตลอดจนทีมฝ่ายบริหารโรงเรียน เป็นต้น (Pounder, 1998) ด้วยเหตุที่การจัดการศึกษาในโรงเรียนเกิดความเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา Crow &

Pounder (2000) ได้อธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เนื่องจากเป้าหมายของการจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้นมีเพื่อ (1) มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีปฏิบัติงานของครูทุกคนในโรงเรียน (2) มุ่งให้เกิดผลโดยตรงต่อกระบวนการศึกษาเรียนรู้ของนักเรียนทุกคนในโรงเรียน และ (3) มุ่งให้เกิดผลดีโดยตรงต่อคุณภาพของโรงเรียนและนักเรียนทั้งที่อยู่โรงเรียนและที่สำเร็จการศึกษา ดังนั้นการดำเนินงานโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับทีมจึงถือได้ว่าเป็นพลังที่จะสามารถนำมาสร้างความสำเร็จในการปรับปรุงและทำลายข้อจำกัดในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนได้ (Rowan, 1990)

ทีมในโรงเรียนอาจมีลักษณะเป็นทีมที่จัดตั้งขึ้นตามหมวดวิชาเป็นหลัก เช่น ทีมภาษาและศิลปะ ทีมสังคมศึกษา ทีมคณิตศาสตร์ ทีมวิทยาศาสตร์หรือทีมการอ่าน ซึ่งสมาชิกอาจเป็นครูหรือผู้เกี่ยวข้องกับวิชานั้นๆ รวมทั้งนักเรียน นอกจากนี้ยังเป็นทีมของครูสายสนับสนุน อื่นๆ เช่น ทีมแนะแนว ทีมนักจิตวิทยาของโรงเรียน ทีมห้องสมุด ทีมผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อและทีมครูการศึกษาพิเศษด้านต่างๆ โดยอาจรวมถึงทีมวิชาการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอน พัฒนาการประสานงานในเชิงการบริหารจัดการตลอดจนการสร้างความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครอง ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน (Conley, Fauske & Pounder, 2004)

จากการศึกษาพบว่า ทีมในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของอเมริกา โดยส่วนใหญ่แล้วประสบความสำเร็จ สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่สมาชิกร่วมกันกำหนดไว้ในระดับสูงเกี่ยวกับงานการบูรณาการหลักสูตร โดยเฉพาะเมื่อมีการประสานสัมพันธ์กับทีมอื่นๆ และเป็นทีมที่มีขนาดไม่ใหญ่เกินไปรวมทั้งเป็นทีมที่มีครูเป็นสมาชิกในทีมซึ่งมีจิตสำนึกของการเชื่อมโยงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่ก็มีบางทีมที่ประสบความสำเร็จในระดับธรรมดา ทั้งนี้เพราะทีมเหล่านี้ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วม การประสานงานในการทำงาน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการสร้างสรรคยุทธศาสตร์ในการทำงาน (Hackman, 1987)

สำหรับการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในโรงเรียนของไทยนั้น เริ่มมีความแพร่หลายมากขึ้น แต่ในด้านการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานเป็นทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนยังมีน้อย แต่ก็พบผลงานการศึกษาค้นคว้าที่น่าสนใจของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน

ประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยมี  
 จุดมุ่งหมายเพื่อสร้างมโนคติและสรุปเป็นข้อเสนองานวิจัยเกี่ยวกับทีมผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติที่เกี่ยวกับลักษณะของทีม เงื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีม  
 การดำรงอยู่ของทีมและผลที่เกิดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้  
 สามารถสะท้อนให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีมในองค์การทาง  
 การศึกษาภายใต้บริบทไทยได้ดีและชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาในมิติที่เกี่ยวข้องกับลักษณะ  
 ของทีม นั้น พบว่า ทีมในโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกออกได้เป็นสามลักษณะตามกลุ่ม  
 บุคคลที่เป็นบุคลากรหลักในการทำงาน คือ ทีมระดับโรงเรียนเป็นการร่วมทีมกันทำงาน  
 ของบุคลากรทั้งโรงเรียน ถือเป็นทีมที่เป็นหัวใจหลักในโรงเรียนโดยมีผู้อำนวยการโรงเรียน  
 เป็นผู้นำทีมซึ่งเป็นเสมือนบุคลากรหลักที่หล่อหลอมให้เกิดการรวมพลังกันในการทำงาน  
 ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดการขับเคลื่อน รวมทั้งรองผู้อำนวยการและคณะครู  
 ทุกคนร่วมเป็นสมาชิกในทีม นอกจากนี้ยังมีทีมระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นทีมมีสมาชิกเป็น  
 กลุ่มบุคคลระดับหัวหน้างานในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำเนินงาน  
 ในเชิงบริหารจัดการกำกับดูแลให้เกิดการดำเนินงานไปตามกรอบแนวทางการทำงานที่  
 ร่วมกันกำหนดไว้ และนอกจากนี้ยังมีทีมระดับปฏิบัติการหรือครูผู้สอน ซึ่งหมายถึงทีมที่มี  
 สมาชิกประกอบด้วยครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันทีมละ 2 - 3 คน หรือ  
 ทีมคณะครูที่สอนอยู่ในระดับชั้นหรือช่วงชั้นเดียวกัน ซึ่งทีมเหล่านี้มีหน้าที่ในเชิงปฏิบัติงาน  
 ในแนวลึก เพื่อให้เกิดผลผลิตในรูปของหลักสูตรที่จะนำมาใช้เป็นหลักในการจัดการเรียน  
 การสอนของโรงเรียน ทีมในทุกระดับจะได้รับอำนาจตามบทบาทหน้าที่ให้มีอิสระในการ  
 ตัดสินใจและการร่วมมือกันดำเนินงานได้อย่างเต็มที่โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ให้  
 การสนับสนุน และงานวิจัยของ ภิญญา มนุสิลปี (2551) ที่ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัว  
 แบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมใน  
 โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประสิทธิภาพของทีมใน  
 โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกิดจากปัจจัย  
 ด้านกระบวนการของทีม ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ  
 ทีม และปัจจัยด้านบริบทองค์การ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของทีมคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของผู้วิจัยในครั้งนี้ เมื่อพิจารณาตามลักษณะของทีมคุณภาพแล้ว จะมีลักษณะเช่นเดียวกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จึงมุ่งศึกษาทีมคุณภาพที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในมุมมองของทีมคุณภาพที่ใช้ลักษณะของทีมบริหารตนเอง และมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทีมทั้งสามระดับ คือ ทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับปฏิบัติการ

เมื่อพิจารณาจุดเน้นของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การทางการศึกษาแล้ว จะพบว่า มีจุดเน้นในหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยมุ่งให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นศูนย์กลาง หรือเป็นฐานในการบริหารจัดการตนเอง ทั้งนี้โดยเน้นให้โรงเรียนสามารถจัดการแบบเบ็ดเสร็จโรงเรียนมีอำนาจเต็มในการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารบุคลากรและบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 18) ซึ่งแนวทางดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งเน้นให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้กรอบนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานที่กำหนดด้วยตนเอง โดยเปิดโอกาสอย่างเต็มที่ให้ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดแผนในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546) ภายใต้แนวนโยบายดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการบริหารจากมุมมองแบบเดิมมาสู่การบริหารจัดการในแนวทางใหม่ โดยเน้นการหลักการกระจายอำนาจ เอื้ออำนาจและเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทุกคน มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความสามัคคีและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ดังนั้นการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในการดำเนินงานในโรงเรียนจึงมีความเหมาะสมภายใต้บริบททางการบริหารในยุคปัจจุบัน และจากแนวคิดในการบริหารและการจัดการศึกษาจะเห็นว่าทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะของความเป็นทีมบริหารตนเอง เนื่องจากการดำเนินงาน ของทีมได้รับการเอื้ออำนาจจากผู้บริหารให้มีความมีสิทธิในการใช้ดุลยพินิจ

เพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งการใช้อำนาจภายใต้ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยมีอิสระในการจัดการอย่างเหมาะสม ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึงอิทธิพลของทีมคุณภาพในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาตามกรอบคุณลักษณะของทีมบริหารตนเอง และการทำงานร่วมกันระหว่างทีมระดับโรงเรียนซึ่งเป็นทีมผู้บริหารระดับสูง ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับปฏิบัติการ

## 2. นิยามเชิงปฏิบัติการของทีมคุณภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมนิยามเกี่ยวกับทีมคุณภาพของนักวิชาการและนักการศึกษา โดยศึกษาตามลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ซึ่งในการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพนั้น ประเด็นสำคัญ คือ คุณภาพการทำงานเป็นทีม (Teamwork Quality) ของทีมคุณภาพ (Quality Team) เพราะจะเป็นพื้นฐานของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

Hackman (1987) เป็นนักวิชาการที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบ โดยได้กำหนดแนวคิดเชิงทฤษฎีของความมีประสิทธิภาพของทีมโดยยึดเกณฑ์ 3 ประการ คือ คุณภาพและปริมาณของผลผลิตซึ่งพิจารณาจากมาตรฐานของผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสมาชิกในทีม การสนองตอบความต้องการของสมาชิกในด้านการสร้างความพึงพอใจที่มีมากกว่าความคับข้องใจในการทำงาน และความสามารถของสมาชิกในด้านการทำงานร่วมกัน และสามารถดำรงความมั่นคงของทีมไว้ได้ในอนาคต

Goodman, Rablin & Schminke (1987) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความมีประสิทธิภาพของทีมสามารถพิจารณาได้เป็น 3 มิติ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม เจตคติของสมาชิก และพฤติกรรมของสมาชิกในการธำรงรักษาความเป็นทีมให้คงอยู่

Pearce & Ravlin (1987) ได้อธิบายเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมไว้ว่า สามารถพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในทีม การขาดงาน การลาออกจากงาน ความปลอดภัยในการทำงาน นวัตกรรมและผลผลิตภาพ

Gladstein (1987) ได้ให้ข้อเสนอว่า ความมีประสิทธิภาพของของทีมนั้น มีองค์ประกอบอยู่ 2 มิติ ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากผลการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของสมาชิกในทีม

Cohen (1994) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับทีมคุณภาพในด้านประสิทธิภาพไว้ว่า สามารถสะท้อนให้เห็นได้จากผลการปฏิบัติงานของเจตคติของสมาชิกในทีมเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรมของสมาชิกในการธำรงรักษาความคงอยู่ของทีมในอนาคต

กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548, หน้า 207- 208) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสรุปผลการวิจัยในด้านผลสำเร็จที่เกิดขึ้น จากการดำเนินงานของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า สะท้อนให้เห็นได้จากผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นความรู้สึก ร่วมกันของสมาชิกทุกส่วนในโรงเรียน

ปริญญา ตันสกุล (2549, หน้า 9) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของการทำงาน เป็นทีม คือ การเป็นทีมงานคุณภาพ โดยทีมงานที่มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีคุณภาพนั้น จะส่งผลให้มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกของทีมงานเป็นผู้มีคุณภาพ งานบรรลุผล และสมาชิกของทีมงานมีความสุข

จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทีมคุณภาพในโรงเรียนเป็นทีมที่เกิดจากบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่เป็นสมาชิกของทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับปฏิบัติการมาทำงานที่ ได้รับมอบหมายจากสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สมาชิกในทีมมีคุณภาพ และมีความสุขในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อ องค์การในด้านต่างๆ ต่อไป

### 3. นิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบของทีมคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดองค์ประกอบหลัก นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของทีมคุณภาพ ดังนั้น ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากนักการศึกษาและนักวิชาการต่างๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบของรูปแบบที่จะใช้ในการวิจัยซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับทีมได้มีการศึกษาค้นคว้ามานานและมีการนำแนวความคิด



ดังกล่าวมาใช้เป็นกลไกการบริหารในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ อย่างแพร่หลายในปัจจุบันในยุคต่อมาได้มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงนำเสนอผลงานเกี่ยวกับตัวแบบเชิงทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของทีมไว้หลายท่าน โดยศึกษาในลักษณะของประสิทธิผลของทีมและทีมงานประสิทธิภาพ ลำดับต่อไปนี้จะนำเสนอผลงานของนักวิชาการที่น่าสนใจซึ่งได้ศึกษาและพัฒนาตัวแบบเชิงทฤษฎีอันเป็นแนวทางเบื้องต้น ซึ่งได้แก่ ตัวแบบของ Richard J. Hackman ตัวแบบของ Deborah L. Gladstein ตัวแบบของ Susan G. Cohen ตัวแบบของกัญญา โพธิ์วัฒน และตัวแบบของ ภิญโญ มนุศิษฐ์ อันจะนำไปสู่แนวคิดในการพัฒนาและกำหนดเป็นองค์ประกอบของทีมคุณภาพในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Richard J. Hackman สำหรับตัวแบบเชิงทฤษฎีของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมนั้น Richard J. Hackman ได้พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1980 โดยเสนอข้อสรุปจากการศึกษากับทีมหลายประเภทรวมทั้งทีมบริหารตนเอง (Hackman & Oldham, 1980 ; Hackman, 1987) โดยตัวแบบดังกล่าวได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการ สำหรับปัจจัยนำเข้านั้นมีบริบทองค์การและคุณลักษณะของทีมเป็นองค์ประกอบย่อย ส่วนปัจจัยกระบวนการนั้นถือเอากระบวนการของทีม พลังร่วมในทีมและการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเป็นองค์ประกอบย่อย

รูปแบบดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อทีมที่ศึกษาและพัฒนาขึ้นตามแนวคิด Input-Process-Output โดยได้แบ่งตัวแบบออกเป็น 3 ส่วน คือปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และผลลัพธ์ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยบริบทขององค์การและปัจจัยการออกแบบทีม สำหรับปัจจัยด้านบริบทขององค์การ (Organizational Context) นั้นประกอบด้วยสามส่วน คือ ระบบรางวัล (Reward System) ระบบการศึกษา (Education System) และระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information System) โดยได้อธิบายแนวคิดว่ารางวัลเป็นสิ่งที่มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของทีมอยู่ในระดับสูงและมีส่วนให้เกิดการร่วมกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สำหรับการให้การศึกษาแก่สมาชิกของทีมมีความสำคัญในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูล ปัจจัย เทคนิค การปรึกษาหารือ และการศึกษาอบรมต่างๆ นอกจากนั้นทีมยังต้องการระบบข้อมูลสารสนเทศที่พร้อมและยุทธศาสตร์ในการเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นควบคุมการใช้เครื่องมือในการทำงาน การคาดหมายความต้องการของผู้รับบริการและการเลือกยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน

อย่างเหมาะสม ในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยการออกแบบทีม (Team Design) ประกอบด้วย 3 ส่วน โดยส่วนที่หนึ่ง ได้แก่ โครงสร้างของงาน (Structure of Task) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) ความสำคัญของงาน (Task Significance) และเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ส่วนที่สอง ได้แก่ องค์ประกอบของทีม (Composition of Team) มีองค์ประกอบย่อย คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องของกับงาน (Task-relevant Skills) การประสานสัมพันธ์ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ขนาดของทีม (Team Size) และความแตกต่างของสมาชิก (Heterogeneity) สำหรับส่วนที่สาม คือ ปทัสถานของทีม (Team Norm) ซึ่งโดยได้อธิบายว่าปัจจัยทั้งสองมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยกระบวนการ และส่งผลทางอ้อมต่อทีมโดยผ่านปัจจัยกระบวนการ และยังมีปัจจัยพลังร่วมในทีม (Team Synergy) เป็นตัวกระตุ้น ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนย่อย คือ การลดความสูญเสียในกระบวนการ (Reduce Process Losses) และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ (Create Synergistic Process )

3.1.2 ปัจจัยกระบวนการ (Process) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ของทีมซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย คือ ระดับความพยายามร่วมกันในการทำงาน (Level of Effort Brought to Team Task) ปริมาณความรู้และทักษะที่ประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Amount of Knowledge and Skill) รวมถึงการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการทำงาน (Appropriateness of Task Strategies) ปัจจัยกระบวนการนี้ถูกกำหนดให้มีอิทธิพลทางตรงต่อทีมโดยมีปัจจัยเทคโนโลยีในการทำงาน (Work Technology) เป็นตัวกระตุ้น

3.1.3 ผลลัพธ์ (Output) ของระบบ ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) ซึ่งพิจารณาจำแนกออกได้เป็นสามส่วน โดยที่ส่วนแรก คือ ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิก โดยผลผลิตนั้นยึดถือเอาการยอมรับของทีมเป็นตัววัดซึ่งก็ขึ้นอยู่กับว่าผลผลิตนั้นตรงกับเป้าหมาย มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิตหรือผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด ส่วนที่สอง คือ ความสามารถในการร่วมทีมและการธำรงรักษาความเป็นทีมในอนาคต และส่วนที่สาม คือ ความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในทีม

### 3.2 ปัจจัยจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Deborah L. Gladstein

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมนั้น Deborah L. Gladstein ได้เริ่มต้นพัฒนารูปแบบเชิงทฤษฎีไว้ในปี ค.ศ. 1984 แต่ได้พัฒนาปรับปรุงและได้นำเสนอตัวแบบที่สมบูรณ์ไว้ในปี ค.ศ. 1987 แนวคิดของ Gladstein (1987) ในการพัฒนาตัวแบบเป็น

การศึกษาโดยใช้หลักการของ Input-Process-Output ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมตัวแบบดังกล่าวจำแนกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบของทีม โครงสร้างของทีม ทรัพยากรและโครงสร้างองค์การ สำหรับส่วนที่สอง ได้แก่อ ปัจจัยกระบวนการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการของทีม Gladstein ได้นำเสนอถึงรายละเอียดของตัวแบบที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 3.2.1 ปัจจัยนำเข้า แบ่งออกเป็นสี่องค์ประกอบ คือ ปัจจัยด้าน

องค์ประกอบของทีม ปัจจัยด้านโครงสร้างของทีม ปัจจัยด้านทรัพยากรและปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ โดยปัจจัยนำเข้าทั้งสี่ปัจจัย ร่วมกันส่งผลทางตรงต่อความเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพและยังส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีม ผ่านตัวแปรกระบวนการอีกด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีม (Team Composition) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ทักษะที่เพียงพอต่อการทำงาน (Adequate Skill) ความแตกต่างของสมาชิก (Heterogeneity) ความมั่นคงในองค์การ (Organizational Tenure) และความมั่นคงในงาน (Job Tenure) สำหรับปัจจัยด้านโครงสร้างของทีม (Team Structure) นั้น Gladstein แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย คือ บทบาทและความชัดเจนของเป้าหมาย (Role and Goal Clarify) ปทัสถานเกี่ยวกับงาน (Specific Work Norm) ขนาดของทีม (Size) และรูปแบบภาวะผู้นำ (Formal Leadership) และนอกจากนี้ ยังกำหนดปัจจัยด้านทรัพยากร (Resources Available) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การศึกษาอบรม การให้คำปรึกษาทางเทคนิค (Training and Served) และการให้บริการด้านการตลาด (Market Served) นอกจากนี้ได้กำหนดปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ไว้ในตัวแบบซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ รางวัล (Rewards ) และการนิเทศ (Supervisory Control)

### 3.2.2 ปัจจัยกระบวนการ แบ่งออกเป็นห้าส่วนที่มีความแตกต่างจากแนวคิดของ Hackman ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) การสนับสนุนในทีม (Supportiveness) การลดความขัดแย้ง (Conflict) การมีส่วนร่วมอภิปราย (Discussion) การให้ความสำคัญต่อสมาชิก (Weighting Individual Input) และขอบเขตการบริหาร (Boundary Management) โดยปัจจัยกระบวนการนั้น ส่งผลทางตรงต่อความเป็นทีมคุณภาพ โดยมีปัจจัยด้านภาระงานของกลุ่ม (Team Task) เป็นตัวกระตุ้น (Moderator)

3.2.3 ผลลัพธ์หรือความเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หรือทีมคุณภาพนั้น แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของสมาชิก

### 3.3 ปัจจัยจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Susan G. Cohen

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีคุณภาพของทีมในอีกทัศนะหนึ่งนั้น Susan G. Cohen ได้ทำการศึกษาและพัฒนาตัวแบบเชิงทฤษฎีขึ้นเพื่อมุ่งอธิบายถึงอิทธิพลทางตรงของแต่ละปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีคุณภาพของทีม นอกจากนี้ตัวแบบดังกล่าวไม่ได้ถูกนำเสนอในรูปแบบ Input-Process-Output (Cohen, 1994) ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางการพัฒนาตัวแบบของ Hackman และ Gladstein โดยตัวแบบดังกล่าวได้จำแนกปัจจัยต่างๆ ออกเป็น 4 ส่วน คือ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ด้านการเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้านการออกแบบภาระงานและด้านคุณลักษณะของทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎี Cohen ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อทีมคุณภาพออกเป็น 4 ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

3.3.1 ปัจจัยด้านการออกแบบภาระงาน (Task Design) มีองค์ประกอบย่อยคือ ความหลากหลายของทักษะ (Variety) การระบุผลสำเร็จของภาระงาน (Identity) ความสำคัญของภาระงาน (Significance) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) และการสะท้อนผลการทำงาน (Feedback)

3.3.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม (Team Characteristics) มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วน โดยองค์ประกอบย่อยที่หนึ่ง คือ องค์ประกอบของทีม (Composition) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความชำนาญ (Expertise) ขนาดของทีม (Size) และความมั่นคงของทีม (Stability) องค์ประกอบย่อยที่สอง คือ ความเชื่อของทีม (Beliefs) ซึ่งประกอบด้วย ปทัสถาน (Norm) และการมุ่งประสิทธิภาพ (Efficacy) สำหรับ องค์ประกอบย่อยที่สาม คือ ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) ซึ่งประกอบด้วย การประสานงาน (Coordination) การแบ่งปันความชำนาญ (Sharing Expertise) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation)

3.3.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่งเสริมสนับสนุน (Encouraging Supervisory Behaviors) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การสังเกตและประเมินตนเอง (Self-observation/Evaluation) การกำหนดเป้าหมายส่วนตน (Self-goal-setting) การเสริมพลังตนเอง (Self-reinforcement) การวิพากษ์ตนเอง (Self-criticism) การสร้างความคาดหวังส่วนตน (Self-expectation) และการฝึกฝน (Rehearsal)

3.3.4 ปัจจัยด้านบริบทของสมาชิกของทีม (Employee Involvement Context) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยคือ อำนาจ (Power) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) การฝึกอบรม (Training) รางวัล (Reward) และปัจจัยการทำงาน (Resources) สำหรับประสิทธิผลของทีมตามตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Cohen นั้น จำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานของทีม (Team Performance) เจตคติของสมาชิกต่อคุณภาพชีวิต การทำงาน (Member Attitudes with Quality of Work Life) และพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีม (Withdrawal Behavior) โดยได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่าผลการปฏิบัติงานของทีม ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่าย (Controlling Cost) การปรับปรุงผลิตภาพ (Improving Productivity) และการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต (Improving Quality) สำหรับเจตคติของคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิก ประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจในทีม (Team Satisfaction) ความพึงพอใจทางสังคม (Social Satisfaction) ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าของทีม (Growth Satisfaction) ความไว้วางใจในการบริหารทีม (Trust in Management) รวมทั้งความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ส่วนพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีมนั้น ประกอบด้วย การขาดงาน (Absenteeism) และการลาออกจากทีม (Turnover) ซึ่งในประเด็นนี้ Cohen มีความเห็นเพิ่มเติมจาก แนวคิด Hackman โดยได้ศึกษาในรายละเอียดถึงความเชื่อมโยงระหว่างเจตคติและพฤติกรรมการ ถอนตัวออกจากทีมซึ่งได้ให้ข้อสรุปไว้ว่าเจตคติของสมาชิกต่อคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสาเหตุที่สามารถส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการถอนตัวออกจากทีม

3.4 ปัจจัยจากทฤษฎีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กัญญา โพธิ์วัฒน์  
กัญญา โพธิ์วัฒน์ ได้พัฒนาและนำเสนอข้อสรุปเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ใน พ.ศ. 2548 ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัยเรื่อง ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก และได้นำเสนอข้อสรุปนั้นในรูปแบบแสดงมโนคติของผลการศึกษาวิจัย ความน่าสนใจของผลการวิจัยดังกล่าวอยู่ที่เป็นการวิจัยชิ้นแรกของนักวิจัยไทยที่ได้ศึกษาค้นคว้าเพื่อชี้ให้เห็นถึงการนำแนวคิดเกี่ยวกับทีมมาใช้ในกระบวนการบริหารองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นองค์การทางการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้บริบทของไทย โดยศึกษากับทีมในโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่มีความเป็นผู้นำในการพัฒนาและการใช้หลักสูตร แม้ว่าจุดมุ่งหมายในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะสร้างข้อสรุปและอธิบายภาพรวมเกี่ยวกับ

ลักษณะของทีม เจื่อนไขและกระบวนการเกิดขึ้นของทีม การดำรงอยู่ของทีมและผลที่ติดตามมาจากทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การศึกษาดังกล่าวมิได้มุ่งไปที่ประเด็นเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมอย่างเฉพาะเจาะจง แต่ก็มีหลายประเด็นจากข้อสรุปเชิงทฤษฎีที่สามารถนำมาศึกษาและเทียบเคียง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้

จากตัวแบบของกัญญา โพธิ์วัฒน์ ได้จำแนกข้อสรุปเชิงทฤษฎีออกเป็น 4 ส่วน โดยสามส่วนแรกเป็นข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับกลไกและกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม สำหรับส่วนสุดท้ายเป็นข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเทียบเคียงได้กับทฤษฎีอื่นๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.4.1 ลักษณะของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งอธิบายถึงคุณลักษณะของทีมซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ การก่อตัวขึ้นของทีม ประเภทของทีม เป้าหมายของทีม และพฤติกรรมของทีม โดยมีสรุปว่า ทีมก่อตัวขึ้นจากการมุ่งรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน ทีมในโรงเรียนมีทั้งทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างานและทีมระดับปฏิบัติการ สำหรับเป้าหมายที่สำคัญของทีมนั้นกำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาการเรียนของนักเรียนและเป็นแหล่งเรียนรู้ของบุคคลภายนอกและในสวนพฤติกรรมของทีมนั้นมีจุดเด่นที่กระบวนการมีส่วนร่วม

3.4.2 เจื่อนไขและกระบวนการเกิดทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการก่อเกิดทีมขึ้นนั้นเกิดจากทั้งเจื่อนไขภายในโรงเรียนซึ่งเป็นเพราะมีความชัดเจนในนโยบายและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ส่วนเจื่อนไขภายนอกโรงเรียนนั้นเป็นเพราะความรู้สึกผูกพันกับชุมชนโดยเจื่อนไขเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการนำทีมซึ่งมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยที่การทำงานเน้นที่กระบวนการของการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นหลัก

3.4.3 การดำรงอยู่ของทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นข้อสรุปที่มุ่งอธิบายถึงองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 3 ส่วน ที่มีผลต่อความสามารถในการร่วมทำงานด้วยกันของสมาชิกเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมให้มีความชัดเจน การเกาะเกี่ยวกันเป็นทีมและการปรับตัววัฒนธรรมในการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การยึดมั่นในปรัชญาและวิสัยทัศน์การสื่อสารที่ทั่วถึง บรรยากาศที่สร้างสรรค์และความโปร่งใสในการบริหารงาน

สำหรับข้อสรุปส่วนที่สี่นั้น ได้อธิบายถึงผลที่ติดตามมาจากการเป็นทีม  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนได้หลายมิติ เช่น พฤติกรรมการเรียนของนักเรียนที่เกิดผล  
ในเชิงพัฒนาการ เป็นต้นแบบของนวัตกรรมนำมาสู่การก่อเกิดหลักสูตรที่ประผลสำเร็จ  
ทั้งในมิติของปริมาณและคุณภาพ อันก่อให้เกิดชื่อเสียงและการยอมรับจากภายนอก  
นอกจากนี้ยังส่งผลในการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนในทีม

3.5 ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมี  
ประสิทธิผลของทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ของกาญจนาภิเษก มนุษยศาสตร์

กาญจนาภิเษก มนุษยศาสตร์ (2551) ได้พัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น  
ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ศึกษา 2 ประเด็น คือ (1) ประเด็นผลการศึกษาด้าน  
ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของทีม และ  
(2) ประเด็นเกี่ยวกับผลการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของทีม  
โดยในประเด็นแรกพบว่า ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
ความมีประสิทธิผลของทีมในโรงเรียนมีความสอดคล้องกัน โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความมี  
ประสิทธิผลของทีม ได้แก่ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน  
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม และปัจจัยด้านกระบวนการทีม และพบว่ามีปัจจัย 3 ปัจจัย  
ที่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ได้ดี คือ ปัจจัยด้านกระบวนการของทีม ปัจจัยด้านคุณลักษณะ  
ของภาระงาน และปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม โดยปัจจัยแต่ละด้านมีค่าสัมประสิทธิ์  
อิทธิพลเป็นบวก แสดงว่า เมื่อระดับของปัจจัยทั้งสามเพิ่มขึ้นจะสามารถส่งผลให้ระดับ  
ความมีประสิทธิผลของทีมเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ประเด็นที่สองการศึกษาอิทธิพลของ  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของทีมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้นมีอิทธิพลต่อความ  
มีประสิทธิผลของทีม ทั้งที่เป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทีม ซึ่งได้กล่าวถึง  
องค์ประกอบของคุณภาพของการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทีมคุณภาพไว้  
หลายท่าน ดังนี้

Hoegl & Gemuenden (2001, p.437) ได้กำหนดองค์ประกอบของคุณภาพของการทำงานเป็นทีมไว้ 6 ประการ ดังนี้ (1) การสื่อสาร (Communication) (2) การประสานงาน (Coordination) (3) การมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานของสมาชิกในทีมงานที่เท่าเทียมกัน (Balance of Member Contributions) (4) การสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support) (5) ความพยายาม (Effort) (6) ความเป็นปึกแผ่น (Cohesion)

McGurty (2001) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย และมุส (Meuse, 2001) แห่งมหาวิทยาลัยวิสคอนซิน ได้กล่าวว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นทีมคุณภาพ ได้แก่ (1) การจัดโครงสร้างองค์กร (2) การให้รางวัล (3) การมอบหมายภาระงาน (4) แหล่งทรัพยากร และ (5) วัฒนธรรมความร่วมมือ

Robbins (2001, p. 64) กล่าวว่าทีมงานประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่

1. การจัดรูปแบบงาน (Work Design) ทีมงานที่มีคุณภาพต้องปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงานให้งานบรรลุเป้าหมาย การออกแบบจัดรูปแบบงานจึงมีความสำคัญโดยต้องคำนึงถึงตัวแปรต่างๆ เช่น ต้องมีเสถียรภาพและความอิสระในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถต่างๆ งานมีลักษณะที่สามารถทำสำเร็จได้เป็นภาพรวมทั้งงานและผลผลิตมีความชัดเจน งานหรือโครงการที่ทำส่งผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นด้านที่เกี่ยวกับวิธีจัดทีมงานว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ เช่น ความสามารถและบุคลิกภาพของสมาชิกทีมงาน การกำหนดบทบาทของสมาชิกให้หลากหลาย ขนาดของทีมงาน ความยืดหยุ่นของสมาชิกและความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่ ทรัพยากรเพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ (Process) ปัจจัยด้านการจัดกระบวนการที่มีผลต่อคุณภาพของทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง และการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกบางคน เป็นต้น



ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2552, หน้า 152-153) ได้ทำการศึกษาและเพิ่มเติมองค์ประกอบของคุณภาพของการทำงานเป็นทีมอีก 2 ประการ คือ วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) และการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่พนักงาน (Empowerment) เนื่องจากเห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น Woodcock (1989, pp. 75-116) ได้นำเสนอลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงการเป็นทีมคุณภาพ จะต้องประกอบด้วย

1. ความสมดุลในบทบาท (Balanced Role) หมายถึง ในทีมจะต้องมีการทำงาน ที่ผสมผสาน ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล และใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Clear Objective and Agree Goals) หมายถึง ทีมการทำงานจะต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สมาชิกในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น
3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) หมายถึง บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนต่อการทำงานได้มีการสื่อสารกันโดยตรง หันมาร่วมกันแก้ปัญหา
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจ (Support and Trust) หมายถึง สมาชิกในทีมได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันมีความจริงใจต่อกัน สามารถพูดกันอย่างตรงไปตรงมาในปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานพร้อมร่วมมือกันในการแก้ปัญหา
5. ความร่วมมือและการขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) หมายถึง สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือในการทำงานพร้อมที่จะสนับสนุนช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กันและกันมีการใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ปัญหา
6. วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedures) หมายถึง การทำงานของทีมที่มีการประชุมปรึกษาและหาแนวทางร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกทุกคน
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

8. ทบทวนการทำงานอยู่เสมอ (Regular Review) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

9. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) หมายถึง การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ของสมาชิกในทีมให้มีโอกาส สมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธภาพระหว่างทีมดี (Sound Inter-group Relation) หมายถึง ทีมทำงานมีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม สื่อสารกันทางตรงเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 160-162) ได้นำเสนอว่าทีมที่มีการปฏิบัติงานในระดับสูง ได้แก่

1. มีผู้เชื่อมโยงเหมือนสมาชิกที่สำคัญของทีมตั้งเป้าหมายของผลผลิตไว้สูง และดำเนินการให้สำเร็จได้

2. มีระดับความพึงใจในการทำงานสูง

3. สมาชิกที่มงานร่วมมือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. ผู้จัดการได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกที่มงาน

5. บทบาทของพนักงานสัมพันธ์กับทักษะของสมาชิกและมีความสมดุล

เป็นอย่างดี

6. มีระดับความเป็นอิสระสูง

7. เรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างรวดเร็ว

8. ทีมงานให้ความสำคัญกับลูกค้า

9. มีทักษะในการแก้ปัญหาสูงและทบทวนการปฏิบัติงานของตนอย่าง

สม่ำเสมอ

10. ทีมงานได้รับการจูงใจทำงานหนัก ทั้งพิจารณาว่างานเป็นเรื่องตื่นเต้น

และท้าทาย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 192) ได้กล่าวว่าทีมงานที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและความเข้าใจที่ตรงกัน ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน
5. การสื่อสารแบบเปิด (Open-communication) เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบน ก็ตาม
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความเหตุมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
7. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงจัง เชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกของทีมและมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

Chris Argyris (1964, pp. 139-140 อ้างถึงใน สุพันธ์ เลขาพันธ์, 2540, หน้า 49) มีความเชื่อประสิทธิผลขององค์กร เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงานและปะท้วงกันในทางบวกของทีมงาน ซึ่งทีมงานที่มีคุณภาพควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. สมาชิกมีความจริงจังในการแสดงความรู้สึกต่างๆ
2. สมาชิกมีความไว้วางใจต่อกัน
3. มีวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงจังในการแสดงความคิด ความรู้สึกสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
5. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ
6. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคล
7. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น

8. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
9. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

Lason and Lafadto (1989, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการ  
การอุดมศึกษา, 2546, หน้า 416) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ทีมงานที่มีความเป็นเลิศควรมี  
ลักษณะ 8 ประการ สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. มีเป้าหมายและความชัดเจน
2. มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน
3. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
4. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำที่ยืดหลักการ

Skopec and Smith (1977, p. 26, อ้างถึงใน บัญชร แก้วส่อง, 2543,  
หน้า 282) ได้อธิบายถึงคุณสมบัติของทีมที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย
2. ใจกว้างต่อความคิดเห็นไม่ลงรอยกัน
3. มีความรู้สึกที่ดีและมีความสุขในการทำงาน
4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
5. มีความเคารพซึ่งกันและกัน
6. มีการตรวจสอบอย่างจริงจัง
7. มีความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและร่วมกันตัดสินใจ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 172-177) ได้กำหนดรูปแบบของทีมงาน  
ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การจัดองค์ประกอบของสมาชิก สมาชิกจะต้องมีความสามารถ และ  
สมาชิกในทีมงานต้องมีทักษะ 3 ประเภท ได้แก่ ความชำนาญของเทคนิคการแก้ปัญหา  
และการตัดสินใจ ทักษะความสัมพันธ์ นอกจากนี้แล้วสมาชิกในทีมงานต้องมีการสื่อสาร  
อย่างเปิดเผย มีความประนีประนอมยึดมั่นในหลักการ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความ  
เข้าใจในบทบาทของตนเอง มีความยืดหยุ่นสูง

2. การจัดบริบท มีองค์ประกอบด้วยบริบท 3 ประการที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพ คือ มีทรัพยากรเพียงพอ มีภาวะผู้นำที่ดี และมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนที่ดี

3. การจัดกระบวนการปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ สมาชิกมีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถ การบริหารความขัดแย้งและการลดการอ้อมแรงหรือการเอาเปรียบในการทำงานของสมาชิกในทีม

นพ ศรีบุญนาท (2542, หน้า 69) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ดีว่า ต้องมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. มีขนาดทีมที่เหมาะสม
2. สมาชิกในทีมงานมีความสามารถ
3. บทบาทและความหลากหลายของสมาชิก
4. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
5. เป้าหมายที่เด่นชัดและเฉพาะเจาะจง
6. สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน
7. มีการประเมินผลและให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 หน้า 78) ได้สรุปไว้ว่า ทีมงานที่ประสบความสำเร็จควรมีคุณลักษณะร่วมกัน ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย (Goal)
2. การแสดงออก (Expression)
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
4. การแสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องเป็นเอกฉันท์ (Consensus)
5. ความไว้วางใจ (Trust)
6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัย จึงได้สังเคราะห์องค์ประกอบของทีมคุณภาพ ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 3 องค์ประกอบที่มคุณภาพ ตามแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการและนักการศึกษา

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	องค์ประกอบที่มคุณภาพ																									
		การสื่อสาร	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	การประสานงาน	การมีส่วนร่วม	การสนับสนุน	ความพยายาม	ความเป็นปึกแผ่น	การจัดโครงสร้างองค์กร	การให้รางวัล	การมอบหมายงาน	แหล่งทรัพยากร	วัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะของงาน	องค์ประกอบของงาน	กระบวนการทำงาน	บริษัท และบรรยากาศ	บทบาทหน้าที่	เป้าหมายชัดเจน	เปิดเผย และเผชิญหน้า	ภาวะผู้นำ	ความไว้วางใจ	ความคิดสร้างสรรค์	ความรับผิดชอบ	ความพึงพอใจ	องค์ประกอบสมาชิก	
1	Chirs Argyris. (1964, pp. 139-140)				✓	✓							✓									✓	✓	✓			
2	Skopec and Smith. (1977, p. 26)			✓		✓												✓			✓						
3	Richard J. Hackman (1987)													✓	✓												
4	Deborah L. Gladstein (1987)												✓	✓											✓		
5	Lason and Lofadto (1989)				✓	✓	✓								✓			✓			✓						
6	Woodcock (1989, pp. 75-116)	✓	✓	✓	✓					✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓					
7	Susan G. Cohen (1994)																										
8	Hoegl & Gemuenden (2001, p. 437)	✓	✓	✓	✓	✓	✓																				
9	McGurty (2001)						✓	✓	✓	✓	✓																
10	Robbins (2001, p. 64)											✓	✓	✓	✓												
11	นพ ศรีบุญนาค (2542, หน้า 69)																	✓	✓					✓		✓	
12	สงวน ช้างฉัตร (2542, หน้า 160-162)			✓	✓							✓						✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		
13	ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544, หน้า 192)	✓		✓										✓				✓	✓			✓	✓				

ตาราง 3 (ต่อ)

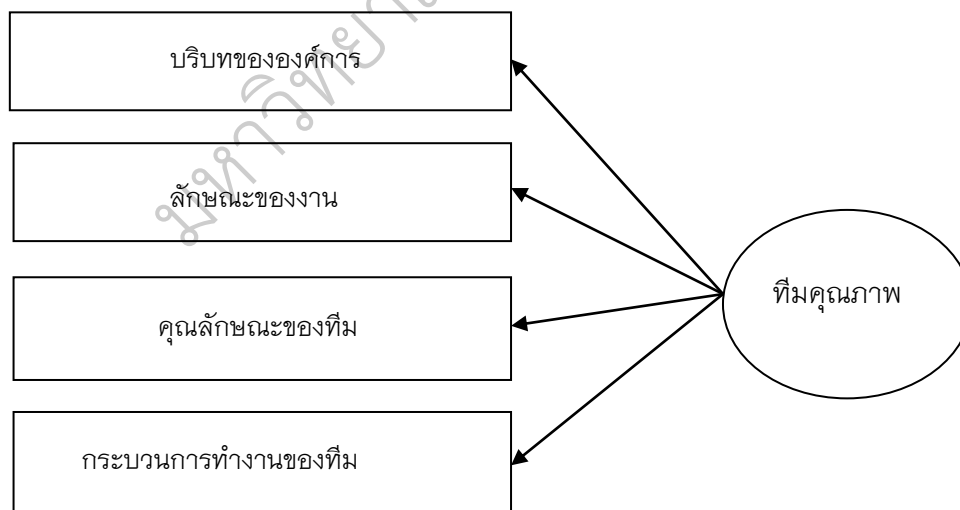
ที่	แหล่งข้อมูลนักวิชาการ	องค์ประกอบที่มคุณภาพ																								
		การสื่อสาร	การเสริมสร้างพลังอำนาจ	การประสานงาน	การมีส่วนร่วม	การสนับสนุน	ความพยายาม	ความเป็นปึกแผ่น	บริหารจัดการโครงสร้างองค์กร	การให้รางวัล	การระดมทรัพยากร	แหล่งทรัพยากร	วัฒนธรรมองค์กร	ลักษณะของงาน	องค์ประกอบของงาน	กระบวนการทำงาน	บริบทและบรรยากาศ	บทบาทหน้าที่	เป้าหมายชัดเจน	เปิดเผย และเผชิญหน้า	ภาวะผู้นำ	ความไว้วางใจ	ความคิดสร้างสรรค์	ความรับผิดชอบ	ความพึงพอใจ	องค์ประกอบของสมาชิก
14	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 172-177)														✓	✓										✓
15	ณัฐพันธ์ เขจรินทร์ และคณะ (2545)																	✓		✓	✓	✓				
16	กัญญา โพธิวัฒน์ (2548)												✓		✓	✓										✓
17	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2552)		✓										✓													
	รวมความถี่	3	1	2	4	5	1	4	2	1	2	1	3	4	5	7	6	3	7	2	4	5	4	3	2	3
	ร้อยละ	17.64	5.88	11.76	23.53	29.41	17.64	23.53	11.76	5.88	11.76	5.88	17.64	23.53	29.41	41.18	35.29	17.64	41.18	11.76	23.53	29.41	23.53	17.64	11.76	17.64



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของทีมคุณภาพของนักวิชาการและนักวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบที่สามารถสรุปได้ว่า ทีมคุณภาพในโรงเรียนเป็นทีมงานที่ปฏิบัติงาน จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยความร่วมมือในการทำงานของทีมระดับโรงเรียน ทีมระดับหัวหน้างาน และทีมระดับปฏิบัติการ มีองค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุด คือ กระบวนการทำงาน มีความถี่เท่ากับ 7 บริบทและบรรยากาศ มีความถี่เท่ากับ 6 องค์ประกอบของงาน การสนับสนุน และความไว้วางใจ มีความถี่เท่ากับ 5 การมีส่วนร่วม ความเป็นปึกแผ่น ลักษณะของงาน ภาวะผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์ มีความถี่เท่ากับ 4 ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการเป็นทีมคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำ องค์ประกอบเหล่านี้มาจัดกลุ่มใหม่ ตามแนวคิดของกัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548), ภิญญ มนูญศิลป์ (2551), Hoegl & Gemuenden (2001, p. 437), Robbins (2001, p. 64), Woodcock (1989, pp. 75–116), Chirst Argyris. (1964, pp.139–140) และกำหนดองค์ประกอบของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยได้กำหนดเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ด้านบริบทขององค์การ
- องค์ประกอบที่ 2 ด้านลักษณะของงาน
- องค์ประกอบที่ 3 ด้านคุณลักษณะของทีม
- องค์ประกอบที่ 4 ด้านกระบวนการทำงานของทีม



ภาพประกอบ 9 องค์ประกอบของทีมคุณภาพ

#### 4. การวิเคราะห์องค์ประกอบของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งวิเคราะห์และพัฒนาองค์ประกอบของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา โดยนำแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ และสามารถนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของทีมคุณภาพ ได้ดังนี้

##### 4.1 องค์ประกอบด้านที่ 1 บริบทขององค์การ (Organizational Context) หรือบริบทของโรงเรียน

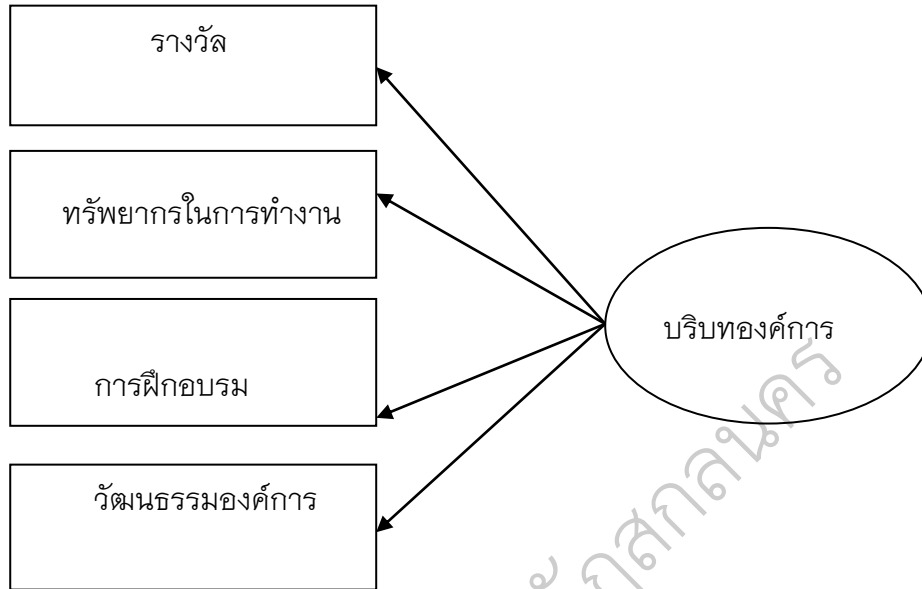
บริบทขององค์การ หมายถึง องค์ประกอบขององค์การที่เป็นเงื่อนไขมีความสำคัญและ ถือเป็นสิ่งที่มีผลกระทบเบื้องต้นต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของทีม Guzzo & Dickson (1996) ให้ความเห็นว่า ทีมถูกจัดตั้งขึ้นด้วยเหตุที่ถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์การ ดังนั้นทีมก็ย่อมต้องการพึงพิงและได้รับการสนับสนุนด้วยเงื่อนไขต่างๆ จากองค์การที่มีความเหมาะสมและเอื้อต่อความสำเร็จของทีมด้วยเช่นกัน ในขณะที่ Hackman (อ้างถึงใน Levi, 2001) ได้ให้ความเห็นไว้ก่อนหน้านี้ว่ามีองค์ประกอบย่อยหลายประการเกี่ยวกับบริบทขององค์การ ที่เป็นสิ่งเกื้อหนุนให้ทีมเกิดประสิทธิผล และส่งผลให้เกิดทีมคุณภาพขึ้นได้ จากการพิจารณาตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Hackman, Gladstein, Cohen (1994) และ ทัศนวิวัฒน์ (2548) ดังที่ได้เสนอไว้ข้างต้น จะพบความสอดคล้องของแนวคิดที่ให้ความสำคัญโดยกำหนดให้บริบทขององค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความมีคุณภาพของทีม ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดเหล่านั้นรวมทั้งผสมผสานกับข้อคิดเห็นของนักวิชาการอีกหลายท่านนำไปสู่การจำแนกปัจจัยด้านบริบทขององค์การออกเป็นสี่องค์ประกอบย่อยจากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ในรูปแบบของตารางความถี่โดยการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ ตามแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของบริบทขององค์การ โดยใช้ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป รายละเอียดดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 องค์ประกอบด้านบริบทขององค์การจากแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการและ  
นักการศึกษา

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	องค์ประกอบด้านบริบทขององค์การ							
		รางวัล	การฝึกอบรม	ระบบข้อมูลสารสนเทศ	พลังอำนาจ	ทรัพยากรในการทำงาน	วัฒนธรรมองค์กร	ภาวะผู้นำทีม	ระบบการประเมินผล
1	Richard J. Hackman (1987)	√	√	√		√			
2	Lason and Lafadto (1989)		√					√	√
3	Susan G. Cohen (1994)	√	√	√	√	√			
4	McGurty (2001)	√		√			√		
5	Robbins (2001)	√				√	√		√
6	สุเทพ พงษ์ศรีวิวัฒน์ (2544)	√	√			√	√		
7	ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2545)					√	√	√	√
8	ภิญโญ มนุศิลา (2551)	√	√		√	√	√		
9	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2552)		√		√		√		
รวมความถี่		6	6	3	3	6	6	2	3
ร้อยละ		66.66	66.66	33.33	33.33	66.66	66.66	22.22	33.33

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากความสำเร็จของแนวคิดเชิงทฤษฎีของนักวิชาการดังที่ได้แสดงไว้ในตาราง 2 ผู้วิจัยสามารถเขียนแผนภาพแสดงองค์ประกอบของบริบทองค์การ ได้ดังนี้



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบด้านบริบทขององค์การ

สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับบริบทองค์การของทีมคุณภาพ จากการสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

4.1.1 รางวัล (Reward) การจูงใจเป็นสิ่งที่สร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน สำหรับสมาชิกในทีม Levi (2001) อธิบายถึงความหมายของรางวัลไว้ว่า รางวัล คือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานซึ่งมีศักยภาพเป็นอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในทีม กล่าวได้ว่ารางวัลนับเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจเพราะเหตุที่รางวัลเป็นสิ่งที่ทุกคนหวังจะได้รับซึ่งถือเป็นผลตอบแทนจากการทำงานจนเกิดความสำเร็จของทีม (Jay, 2000) การให้รางวัลถือเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีและจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ จูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมทำงานในทีม เพื่อรักษาให้บุคคลเหล่านั้นให้คงการทำงานต่อไป และเพื่อกระตุ้นให้การทำงานบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด (เนตรัทธินา ยาวีราช, 2549) สมาชิกอาจไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมมากเท่าที่ควรหรืออาจให้ความสำคัญกับงานประจำของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลจนเหนือกว่าการมุ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ของทีม ดังนั้นการกำหนดความชัดเจนเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลขององค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานเป็นทีมจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก (Luecke & Polzer, 2004) เมื่อพิจารณาถึงผลของรางวัลที่มีต่อสมาชิกในทีม พิภพ วิชังเงิน (2547) เสนอไว้ว่า รางวัลภายใน (Intrinsic Reward) เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อความพึงพอใจเชิงนามธรรม ซึ่งได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับการมอบหมายงานที่น่าสนใจตลอดจนได้รับโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ในขณะที่รางวัลภายนอก (Extrinsic Reward) เป็นรางวัลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบงาน เช่น ค่าตอบแทนทางตรง อันได้แก่ เงินพิเศษ ค่าจ้าง เงินเดือน เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น หุ้นปันผล การแบ่งกำไรตลอดจนค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้แก่ ค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น การบริการและสิทธิพิเศษ โปรแกรมฝึกอบรมการคุ้มครองสวัสดิการ ตลอดจนรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นต้น

การกำหนดระบบรางวัลในองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของทีม ควรพิจารณาในมิติต่างๆ ดังนี้

1) ประเภทของรางวัล อีกมุมมองหนึ่งในประเด็นที่เกี่ยวกับประเภทของรางวัลนั้น หากกำหนดโดยยึดถือสิ่งที่มีมอบให้พื้นฐานในการคิดในการจำแนกรางวัลแล้ว Yeatts & Hyten (1998) Jay (2000) และ Goetsch (2002) ได้เสนอว่า รางวัลแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1) รางวัลที่ไม่อยู่ในรูปเงิน (Non-monetary Reward) ซึ่งเป็นรางวัลที่ผู้บริหารระดับสูงกว่าแสดงการยอมรับต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงาน รางวัลในลักษณะนี้อาจอยู่ในรูปถ้อยคำยกย่องสรรเสริญ การแสดงความขอบคุณที่แสดงถึงการเห็นคุณค่าการประกาศเกียรติคุณ การเพิ่มวันเวลาในการหยุดพักผ่อนการให้เสรีภาพและการเอื้ออำนาจในการทำงาน การให้ค่าปรึกษา การช่วยเหลือทางกฎหมาย การเลื่อนสถานภาพตลอดจนการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับสูงขึ้น เป็นต้น ซึ่งรางวัลเหล่านี้มีลักษณะที่ไม่ใช่วัตถุสิ่งของ (Intangible) แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงการยอมรับและระลึกถึง (Recognition) ส่วนรางวัลอีกลักษณะหนึ่ง อาจอยู่ในรูปวัตถุสิ่งของ (Tangible) ที่มอบให้แก่ทีมหรือสมาชิกในทีม เช่น ประกาศนียบัตร เข็มที่ระลึก โล่รางวัล เหรียญตรา เลื่อนเกียรติยศและของรางวัลในรูปแบบอื่นๆ

1.2) รางวัลที่อยู่ในรูปเงิน (Monetary Reward) เป็นรางวัลที่อยู่ในรูปเงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) และเงินพิเศษ (Bonus) ต่างๆ ที่ถูกจัดระบบเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินงานของทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจและสร้างความพึงพอใจเมื่อได้รับ

2) ระดับของรางวัล ในประเด็นนี้ Hackman (1987) Cohen (1994) DeMatteo, Eby & Sundstorm, (1998) และ Levi (2001) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจำแนกระดับของรางวัลไว้ว่า หากพิจารณาโดยการกำหนดเอาผู้ปฏิบัติเป็นฐาน อาจจำแนกรางวัลในทีมได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

2.1) รางวัลระดับบุคคล (Individual Reward) เป็นรางวัลที่มีฐานการคิดจากผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเพื่อมอบให้สมาชิกแต่ละคนที่ถูกประเมินคุณค่าไว้ตามรายละเอียดและลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งอาจอยู่ในรูปเงินเดือนหรือค่าตอบแทนต่างๆ (Lawler, 1999) รางวัลส่วนบุคคลสามารถส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน ซึ่งเป็นผลดีในการสร้างแรงจูงใจให้แต่ละบุคคลมีความมุ่งมั่นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง แต่อาจเป็นการจำกัดทำให้มีผู้รับรางวัลเพียงบางคนตามการประเมินผลของผู้บริหาร สิ่งที่เป็นผลเสียก็คือการแข่งขัน โดยที่การแข่งขันอาจนำมาซึ่งความขุ่นเคืองใจ (Resentment) นำไปสู่การทำลายระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ตกต่ำลง สามารถส่งผลให้เกิดการลดทอนพฤติกรรมความร่วมมือในการทำงานอันเป็นหัวใจหลักของการทำงานเป็นทีมได้ (Hackman, 1987) ซึ่งความเห็นดังกล่าว Parker (2003) ได้ให้ข้อสนับสนุนเพิ่มเติมว่า อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งที่ขวางกั้นความสำเร็จของการให้รางวัลก็คือ การกำหนดระบบรางวัลที่เน้นรางวัลระดับบุคคลซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามรางวัลระดับบุคคลก็มีคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในด้านผลผลิตของทีมหากการให้รางวัลความเหมาะสม ซึ่งบุคคลที่ได้รับรางวัลควรเป็นสมาชิกที่มีความสามารถ มีการแสดงออกที่ดีในการให้ความร่วมมือในการทำงานกับสมาชิกอื่นในทีมเป็นที่ยอมรับว่ามีบทบาทในการพัฒนาผลงานของทีมและสามารถส่งเสริมให้เกิดการประสานงานตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในทีมได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ Thomson (2000) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะว่าสามารถแก้ไขจุดอ่อนของการให้รางวัลระดับบุคคลได้โดยการปรับปรุงวิธีการประเมินเพื่อหาผู้สมควรได้รับรางวัลเสียใหม่ ด้วยการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินด้วยเพื่อลดความรู้สึกว่าเกิดความลำเอียงจากผู้บริหาร



## 2.2) รางวัลระดับทีม (Team Reward) เป็นรางวัลที่นำผล

การปฏิบัติงานของทีมเป็นฐานในการคิด รางวัลในลักษณะดังกล่าวมีคุณค่าในแง่ของการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมความสัมพันธ์และส่งเสริมพฤติกรรมการร่วมมือทำงานของสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี เนื่องจากทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเสมอภาคและมีความเท่าเทียมกันในการได้รับรางวัลมิใช่มีสิทธิพิเศษเฉพาะใครคนใดคนหนึ่ง (Jay, 2000) แต่สิ่งที่จะต้องระมัดระวังเกี่ยวกับการให้รางวัลแบบนี้ Levi (2001) ได้ให้ข้อสังเกตว่า อาจเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกบางคนขาดการตระหนักถึงคุณค่าที่แท้จริงของรางวัลที่ได้รับ เนื่องจากเกิดการรับรู้อย่างไม่ถูกต้องว่ารางวัลมีลักษณะหมุนเวียน ทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับ ทำให้ขาดความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุจุดหมายซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งระบบรางวัลของทีมที่แท้จริงในประเด็นเดียวกัน DeMatteo, Eby & Sundstorm (1998) ให้ความเห็นว่ารางวัลระดับทีมอาจมีข้อจำกัดโดยอาจเป็นการทำลายแรงจูงใจส่วนบุคคลในการทำงานเพราะอาจสร้างความรู้สึกลงถึงความไม่ยุติธรรมที่ได้รับผลตอบแทนเท่ากันในขณะที่ทำงานไม่เท่ากันซึ่งอาจนำไปสู่การทำงานในลักษณะกินแรงทางสังคมในอนาคต Levi (2001) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าในการดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลจึงควรมีการผสมผสานระบบรางวัลหลายรูปแบบทั้งนี้เพื่อส่งเสริมและยกระดับผลการดำเนินงานจากทักษะและความสามารถของสมาชิกในทีมและการธำรงรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดีซึ่งมีลักษณะเป็นการประสานงานและการร่วมมือกันทำงานรวมทั้งการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม การให้รางวัลควรกระจายไปอย่างเป็นธรรมและทั่วถึงสมาชิกทุกคน การกำหนดรางวัลจะต้องมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และโครงสร้างขององค์การ ประสิทธิภาพของรางวัลระดับทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากองค์การ การทำงานเป็นทีมต้องมีลักษณะเป็นการหลอมรวมภาระงานขององค์การ การให้รางวัลต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ระบบการวัดและประเมินผล ตลอดจนมาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้

ข้อย้ำเตือนของ Hackman & Oldham (1980) ที่น่าสนใจมีอยู่ว่า การกำหนดระบบรางวัลระดับทีมอาจไม่ใช่สิ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับความเสมอภาคในการได้รับรางวัลในทัศนะของสมาชิกในทีมได้ ด้วยเหตุที่สมาชิกมีความแตกต่างกัน ทั้งในเชิงทักษะในการทำงานและคุณลักษณะของงานที่รับผิดชอบอยู่ ดังนั้นรางวัลระดับบุคคล จึงมีความสำคัญเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ Cohen & Bailey (1987) ได้ร่วมกันให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมอีกว่าความเหมาะสมและความสำเร็จของการให้รางวัลนั้น

ยังขึ้นอยู่กับชนิดของภาระงานและจุดมุ่งหมายของการทำงานอีกด้วยโดยได้อธิบายเพิ่มเติมว่าหากเป็นงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมอย่างสูงก็ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดรางวัลแบบทีมแต่หากว่างานนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของทีมในระดับสูงก็ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญเป็นธรรมต่อการกำหนดรางวัลตามความสามารถของบุคคลเช่นกัน ในกรณีนี้ Thompson (2000) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมไว้อีกเช่นกันว่า การกำหนดระบบรางวัลจะต้องมีความสมดุลระหว่างรางวัลสำหรับทีมและรางวัลระดับบุคคลเพื่อรักษาและส่งเสริมทั้งความผูกพันของสมาชิกในทีมและผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละบุคคลในขณะเดียวกัน และ Cameral & Pierce (1997) ที่ได้ให้ข้อคิดจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผลของระบบรางวัลที่มีต่อทีมไว้ว่า ระบบรางวัลที่ให้น้ำหนักการตอบแทนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การเป็นรายบุคคลมากเกินไปสามารถส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของทีมและความมีประสิทธิภาพขององค์การได้ แต่รางวัลระดับบุคคลจะส่งผลในเชิงบวกต่อทีมได้ ถ้าผู้นำเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไข และมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อการเข้าถึงโอกาสในการได้รับรางวัลนั้นอย่างเป็นธรรม เนื่องจากรางวัลระดับบุคคลมีความสำคัญโดยถือเป็นสิ่งก่อให้เกิดความมีอิสระในการคิดและแสวงหาแนวทางหรือวิธีการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุดของสมาชิกแต่ละคนและจะนำไปสู่ผลงานที่ดีที่สุดของโรงเรียน แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการแข่งขันกันในระดับสูงซึ่งอาจนำไปสู่ความแตกแยกในองค์การได้

3) ความเป็นธรรมของระบบรางวัล โดยทั่วไปทุกองค์การต่างพยายามพัฒนาระบบการกำหนดรางวัลด้วยความระมัดระวังเพื่อแสดงให้เห็นว่าการให้รางวัลมีความเป็นธรรมและสมาชิกทุกคนมีความเสมอภาคที่จะได้รับรางวัล Lewis, Goodman & Fandt (2004) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า รางวัลเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อสมาชิกในหลายมิติ เช่น ความหมายในเชิงเศรษฐกิจ (Economic) เพราะเป็นสิ่งที่สามารถสนองความต้องการและนำมาสู่การได้มาซึ่งสิ่งที่จำเป็นและความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิต ความหมายในเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic) เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงการได้มาซึ่งคะแนนหรือตัวเลขที่สะท้อนถึงความสามารถในการทำงาน นอกจากนั้นยังมีความหมายในเชิงความมีสัมฤทธิ์ผล (Achievement) เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความสามารถ ความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความเป็นธรรมของระบบรางวัลจึงมีความสำคัญ

เพราะเป็นสิ่งที่มิเอื้ออำนวยต่อความรู้สึกของสมาชิกโดยตรง การพิจารณาความเป็นธรรมของรางวัล จำแนกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

3.1) ความเป็นธรรมภายนอก (External Fairness) หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่สนองความคาดหวังเชิงเปรียบเทียบของสมาชิกที่ว่า องค์การที่ตนทำงานอยู่กำหนดอัตราค่าตอบแทนหรือรางวัลอยู่ในระดับเดียวกันกับองค์การอื่นภายใต้เงื่อนไขของภาระงานชนิดเดียวกัน

3.2) ความเป็นธรรมภายใน (Internal Fairness) หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่สนองความคาดหวังเชิงเปรียบเทียบของสมาชิกที่ว่าภายในองค์การที่ตนทำงานอยู่กำหนด อัตราค่าตอบแทนหรือรางวัลจะต้องมีความเหมาะสมกับความสูงต่ำของระดับของงานแต่ละชนิดที่มีความยากง่ายและต้องใช้ความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกัน

3.3) ความเป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงาน (Employee Fairness) หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนที่สนองความคาดหวังเชิงเปรียบเทียบของสมาชิกที่คาดหวังว่าภายในองค์การที่ตนทำงานอยู่กำหนดอัตราค่าตอบแทนหรือรางวัลจะต้องของตนเองต้องเสมอภาคโดยอยู่ในระดับเดียวกันกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นภายในองค์การเดียวกัน เมื่อแต่ละบุคคลทำงานชนิดเดียวกัน

3.4) เป็นที่รับรู้แล้วว่าความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมมีความสำคัญและมีผลอย่างยิ่งต่อการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ภาระงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมืออย่างเต็มที่ระหว่างสมาชิก แต่ในขณะเดียวกันผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า สมาชิกหลายคนมีความรู้สึกไม่สบายใจต่อระบบประเมินผลการทำงานเพื่อเข้าสู่การรับรางวัลโดยเห็นว่า การประเมินผลมักมีความโน้มเอียงที่การมุ่งพิจารณาผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลมากกว่าความสำเร็จของทีมในเชิงภาพรวม ซึ่ง Van der Vegt, Emans & Van der Vliert (1998) ได้เสนอผลจากการศึกษาโดยสะท้อนให้เห็นความเชื่อที่ว่าผลผลิตของทีมที่แสดงถึงความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของสมาชิกทุกคนในทีมมีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน ดังนั้นจะต้องสร้างจิตสำนึกที่ดีของสมาชิก ให้เชื่อมั่นต่อระบบการประเมินผลเพื่อการให้รางวัลโดยต้องแสดงถึงความเชื่อมโยงกันอย่างสมดุลระหว่างผลการปฏิบัติงานตลอดจนความรับผิดชอบทั้งส่วนบุคคลและของทีม

3.5) การให้รางวัลเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความวิริยะอุตสาหะเกิดการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพงาน ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรม ในการใช้ความพยายามมุ่งเรียนรู้ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในการและแสวงหาวิธีการใหม่ๆ นำไปสู่การปรับปรุงให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันรางวัลที่ไม่เหมาะสมหรือขาดความเป็นธรรม อาจเป็นสิ่งทำลายแรงจูงใจ ในการทำงานของสมาชิก ก่อให้เกิดเจตคติในทางลบต่อกระบวนการบริหารจัดการ เพราะขาดความเชื่อถือในผู้นำโดยเข้าใจว่าผู้นำจะไม่ให้การยอมรับและมองไม่เห็นคุณค่า ในความมานะพากเพียรของตน ดังนั้นการกำหนดระบบรางวัลจะต้องเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริม ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมและค่านิยมในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมจึงจะกล่าวได้ว่าระบบรางวัลที่ออกแบบไว้เป็นสิ่งเอื้ออำนวยประโยชน์และมีคุณค่าสำหรับทีมอย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป รางวัล หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในทีม ซึ่งการจัดระบบรางวัลขององค์การควรให้ความสำคัญและสอดคล้องกับการทำงานของทีมซึ่งถือเป็นส่วนย่อยขององค์การ ดังนั้นระบบรางวัลควรให้ความสำคัญทั้งในมิติที่เกี่ยวข้องกับประเภทของรางวัล ระดับของรางวัลและที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การประเมินผลการทำงานของสมาชิกเพื่อรับรางวัลนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรมจึงจะทำให้รางวัลเป็นสิ่งเสริมสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความวิริยะอุตสาหะที่จะพัฒนาคุณภาพงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

4.1.2 ทรัพยากร (Resources) องค์การต้องให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเต็มที่เพื่อให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปได้อย่างดี Cohen (1994) ได้กำหนดองค์ประกอบเกี่ยวกับทรัพยากรโดยกล่าวว่า องค์การต้องถึงพร้อมด้วยความพอเพียงด้วยทรัพยากร ทั้ง 4 ลักษณะ คือ วัตถุดิบ (Raw Materials) วัสดุอุปกรณ์ (Equipment) เครื่องมือ (Tools) และช่วงเวลา (Space) ในการทำงาน นอกจากนี้การดำเนินงานของทีมต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอตามความต้องการและความจำเป็น สำหรับทัศนะของ Katzell & Thompson (1990) และ Zander (1994) นั้นได้ให้ความเห็นว่าวัสดุอุปกรณ์ และช่วงเวลา เป็นทรัพยากรที่จะต้องถูกประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเพื่อความสำเร็จของงาน นอกจากนี้ Bettenhausen (1991) ยังได้ให้คำอธิบายไว้ว่า ทรัพยากรยังหมายถึงถึงเทคโนโลยีต่างๆ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล เครื่องคอมพิวเตอร์และ

โปรแกรมฝึกอบรมใช้งานลักษณะต่างๆ ที่นำมาใช้ประกอบกับการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง โดยที่สมาชิกในทีมต่างคาดหวังว่าการใช้ทรัพยากรที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับชนิดของงานและกระบวนการในการทำงานเท่านั้นจึงจะส่งผลให้เกิดผลผลิตอยู่ในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Yeatts & Hyten (1998) ที่ได้เสนอไว้ว่าการจัดเตรียมทรัพยากรควรคำนึงถึงความเหมาะสมทรัพยากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงานเท่านั้นจึงจะก่อประโยชน์และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง นอกจากนี้ความสามารถ ในการปรับปรุงวิธีการในการใช้ทรัพยากรแต่ละชนิดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือการจัดระบบใช้เครื่องจักรกลต่างๆ โดยใช้ผู้ควบคุมน้อยคนตลอดจนการใช้ทรัพยากรประกอบการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี โดยสามารถลดช่วงเวลาในการดำเนินงานให้สั้นลง สิ่งเหล่านี้เป็นผลดีในประเด็นที่เกี่ยวกับการลดทอนค่าใช้จ่าย แต่ในขณะเดียวกันต้องตระหนักรวมกันว่าการใช้ทรัพยากรทั้งหลายในสถานที่ทำงานมิใช่เพียงเพื่อความสะดวกสบายแต่เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นเป้าหมายหลักอาจไม่เกิดความเปลี่ยนแปลงไปมากเท่าที่ควรในด้านผล การปฏิบัติงานของทีมหากขาดการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเลือกทรัพยากรที่ เห็นว่ามีความเหมาะสมกับการดำเนินงาน การไม่เอื้อโอกาสดังกล่าวอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นต่อสมาชิกโดยคิดว่าบุคคลเหล่านั้นไม่มีความสามารถที่จะ ตัดสินใจเลือกทรัพยากรที่เหมาะสมได้ การทำงานของทีมในยุคใหม่นั้นอยู่ภายใต้ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ดังนั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ จะต้องมีการพัฒนาหรือจัดหาทรัพยากรที่มีความทันสมัยซึ่งได้แก่เทคโนโลยีใน การทำงานต่างๆ รองรับความก้าวหน้าเหล่านั้น (Hackman, 1987) ดังนั้นสิ่งสำคัญและ ต้องตระหนักก็คือการจัดระบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถแก่ สมาชิกในทีมเพื่อให้ก้าวหน้าเท่าทันกับเทคโนโลยีเหล่านั้นอยู่เสมอโดยเฉพาะวิธีใช้ ทรัพยากรที่ต้องพึ่งพิงเทคโนโลยีเหล่านั้น เพื่อที่จะนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่ (Wellins et al., 1991; Yeatts & Hyten, 1998) ทีมจะไม่สามารถปรับตัวได้ เท่าทันกับการใช้ทรัพยากรที่มีความก้าวหน้าในเชิงเทคโนโลยีใหม่ๆ หากขาดการสนับสนุน จากผู้บริหารอย่างเพียงพอ

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากร หมายถึง วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และ เวลาที่โรงเรียนจัดเตรียมไว้เพื่อสนับสนุนการทำงานของทีม ซึ่งหลักสำคัญในการเตรียมความพร้อมนั้นควรต้องคำนึงถึงประเด็นที่ว่าทรัพยากรเหล่านั้นมีความจำเป็น มีความเหมาะสมและสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างแท้จริง

4.1.3 การฝึกอบรม (Training) ความคิดเห็นของ Hackman (1988) และ Cohen (1994) มีความสอดคล้องกันว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจ เพิ่มพูนทักษะ ความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม โดยได้อธิบายถึงความสำคัญในประเด็นนี้ว่า องค์การต้องมีระดับการสนับสนุนและพัฒนา ความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ของสมาชิกทุกระดับในองค์การ รวมทั้งการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ยกระดับในการดำเนินงานให้มีมาตรฐานและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ฌ็องส์-ฌัก เฮจมันท์ (2545) ได้ชี้ให้เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนของทั้ง บุคคลและทีมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งถือ เป็นการพัฒนาทีมที่ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญ นอกจากนี้ Kanter (1982) Becker Reems (1994) และ Yeatts & Hyten (1998) ได้เสนอข้อคิดในลักษณะเดียวกันว่า การดำเนินงานของทีมนั้นสมาชิกในทีมควรต้องมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานและความรู้ เกี่ยวกับองค์การซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของทีม นอกจากนั้นแล้วยังต้องมี ทักษะเฉพาะทางซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งทั้งความรู้ และทักษะเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงาน ให้สูงขึ้น

1) การพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะใน การทำงานของสมาชิกเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Hackman & Oldham (1980) Yeatts & Hyten (1998) และ Luecke & Polzer (2004) ได้ให้ ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกันว่า สมาชิกในทีมควรได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้และทักษะ อย่างน้อย ใน 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้คือ

1.1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ซึ่งหมายถึงความถนัด ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเฉพาะด้านเพื่อการบรรลุความสำเร็จของทีม เช่น การฝึกอบรมให้เกิดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การสร้างนวัตกรรม

ตลอดจนการเพิ่มพูนทักษะพื้นฐานที่จำเป็นและสอดคล้องต่อการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เกิดขึ้น

1.2) ทักษะด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการร่วมทำงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี โดยถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการแสดงบทบาทที่ดีของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การฟัง การตั้งคำถาม การทำความเข้าใจอย่างกระจ่างชัด การแก้ไขข้อขัดแย้ง การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นตลอดจนทักษะการสะท้อนผลการทำงาน เป็นต้น

1.3) ทักษะด้านการจัดการ (Management Skill) ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ ทักษะการบริหารค่าใช้จ่าย การกำหนดลำดับความสำคัญของงานและตารางการทำงาน การสั่งการ การเก็บบันทึกรายการ การประเมินผลการดำเนินงาน การรักษาระเบียบวินัยของทีมตลอดจนทักษะการดำเนินการประชุม เป็นต้น

1.4) ทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา (Decision Making/ Problem Solving) ซึ่งเป็นความสามารถที่จำเป็นและนำไปสู่การตัดสินใจและการแก้ปัญหาของทีมอย่างเฉียบคมและมีเหตุผล โดยสมาชิกในทีมควรได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการทำความเข้าใจและกำหนดขอบเขตของปัญหา การวิเคราะห์และประเมินสาเหตุของปัญหา การวิเคราะห์และแสวงหาทางเลือกในการหาคำตอบของปัญหาจนสามารถนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหานั้น การได้รับการฝึกฝนจนทุกคนเกิดทักษะดังกล่าวจะนำไปสู่การตัดสินใจร่วมและการแก้ปัญหาร่วมกันที่มีพลังของทีม

ข้อเสนอแนะของ Becker-Reems (1994) เกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมทักษะต่างๆ ให้แก่สมาชิกในทีมมีอยู่ว่าควรเริ่มต้นขั้นตอนแรกด้วยการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าความรู้และทักษะใดบ้างที่สมาชิกต้องการหรือพึงมีเพื่อความสำเร็จของทีมถือเป็นกระบวนการขั้นต้นเพื่อจะได้วางแผนทางในการฝึกอบรมไว้อย่างถูกต้องและตรงกับความต้องการ ขั้นตอนที่สองทำการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งของทีมตามสภาพที่เป็นจริง ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดช่องว่าง (gap) จากผลการประเมินว่าความรู้และทักษะใดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม และต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมทักษะเหล่านั้นให้สมาชิกคนใด ขั้นตอนที่สุดคือการเลือกวิธีการฝึก

อบรมที่เหมาะสมและกำหนดแผนการจัดการฝึกอบรม ขั้นตอนที่สำคัญคือการดำเนินการจัดการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้

2) กระบวนการในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม นั้น Dessler (1999) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

2.1) การวิเคราะห์ความจำเป็น เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อที่จะระบุถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่สมาชิกจะต้องได้รับการพัฒนา

2.2) การออกแบบหลักสูตรการอบรม เป็นการเตรียมการและสร้างความพร้อมในด้านการกำหนดกรอบเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมเพื่อความสะดวกและสามารถตอบสนองต่อผลจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในขั้นตอนแรก

2.3) การทำให้เป็นจริงเป็นการแนะนำชี้แจงบทบาทให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อที่ป้องกันอุปสรรคล่วงหน้าและเพื่อให้มั่นใจในประสิทธิภาพของการฝึกอบรมที่จะเกิดขึ้น

2.4) การนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการดำเนินการฝึกอบรมโดยมุ่งนำเสนอเนื้อหาต่างๆ ในหลักสูตรอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งทุกฝ่ายต้องร่วมกันกระตุ้นเตือนเพื่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุด

2.5) การประเมินผล เป็นการติดตามผลการฝึกอบรมโดยการใช้เครื่องมือในลักษณะต่างๆ เพื่อวัดประเมินและสะท้อนผล

3) รูปแบบในการฝึกอบรม ในส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะให้แก่สมาชิกในทีม นั้น Becker-Reems (1994) Johnson & Johnson (1994) Klein (1994) และ Fisher et al. (1995) ได้ให้ความคิดเห็นว่าขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์เป็นหลัก เช่น หากต้องการพัฒนาความรู้ในเชิงเนื้อหาอาจใช้วิธีการให้ศึกษาโดยการอ่านหนังสือ การศึกษาความรู้เกี่ยวกับวิธีใช้เครื่องมือในการทำงานด้วยตนเองหรืออาจใช้รูปแบบการจัดการประชุมเพื่อถ่ายทอดความรู้เชิงวิชาชีพ สำหรับเทคนิคการฝึกอบรมในการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง อาจใช้วิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้



3.1) ฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) โดยให้สมาชิกที่มีทักษะด้านนั้นๆ ทำหน้าที่เสมือนครู เป็นผู้ฝึกอบรมให้ด้วยการอธิบายหรือสาธิต จากสถานการณ์จริงในที่ทำงานซึ่งจะเกิดการถ่ายโอนความรู้และทักษะระหว่างสมาชิกในทีม เกิดการสะท้อนผลการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอันจะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันโดยอ้อม

3.2) ฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training) เป็นการให้สมาชิกเรียนรู้ทักษะต่างๆ นอกเวลางาน ที่นิยมปฏิบัติกันได้แก่ การศึกษา จากวีดีโอ การฝึกปฏิบัติ จำลองการฝึกอบรมในห้องบรรยาย การวิเคราะห์กรณีศึกษา ตลอดจนการประชุมร่วมกันของกลุ่ม เป็นต้น

3.3) ฝึกอบรมแบบหลากหลายทักษะ (Cross-training) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้สมาชิกแต่ละบุคคลมีทักษะในการทำงานหลายด้านยิ่งขึ้นมิใช้มีความสามารถหรือความชำนาญเพียงด้านเดียวซึ่งเป็นการสนองความต้องการของทีม ซึ่งอาจมีภาระงานที่ซับซ้อน

3.4) การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การอื่น หน่วยงานหรือทีมอื่นที่มีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices) ซึ่งอาจใช้วิธีการไปเยี่ยมชมสถานที่แห่งนั้น แล้วใช้การสังเกต เพื่อแสวงหาข้อมูลนำมาเป็นแนวคิดในการประเมินผล การสร้างแนวคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองสำหรับเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทีม นั้น พิภพ วังเงิน (2547) ได้เสนอแนะไว้ว่า อาจจัดการฝึกอบรมในรูปการสาธิต การบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง การระดมความคิด การสอนหรือแนะนำ เป็นต้น

4) การนิเทศ กระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องจัดการจะต้องให้การสนับสนุนและดำเนินการเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกอย่างก็คือ การจัดระบบนิเทศขึ้นภายในองค์กร ประเด็นนี้ Gladstien (1984) และ Cohen (1994) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรมีระบบการนิเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือ ในการพัฒนาความรู้ทักษะของสมาชิกในทีมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิกในทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทีมซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเร่งรีบดำเนินการเมื่อสมาชิกมีความต้องการที่จะเรียนรู้ฝึกฝน หรือเมื่อมีความจำเป็นเพราะเหตุที่ทีมต้องปรับตัวที่สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนไป หลักสำคัญอยู่ที่การจัดการฝึกอบรมจะต้องตอบสนอง

กับความต้องการในการเรียนรู้มากกว่าการจัดการภายใต้การกำหนดเวลาที่มีลักษณะตายตัว (Yeatts & Hyten, 1998) ข้อสังเกตจากผลการศึกษาเกี่ยวกับทีมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ให้ไว้ว่า การฝึกอบรมนั้นมีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถนั้นควรจัดให้ทั้งสำหรับผู้นำทีมและสมาชิกในทีม ซึ่งในประเด็นนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างระบบการนิเทศภายในทีมที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาทักษะ ทั้งทักษะเชิงเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดการ และทักษะการตัดสินใจและการแก้ปัญหา เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานของทีม การจัดการฝึกอบรมนั้นต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการใช้กิจกรรมที่หลากหลายและดำเนินการอย่างสอดคล้องกับระบบนิเทศภายในทีม

#### 4.1.4 วัฒนธรรมองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้ Daft (2004, p. 361) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ และถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ คล้ายคลึงกับ Schermerhom et al. (2005, p. 436) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการแลกเปลี่ยนการกระทำ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งได้รับการพัฒนาภายในองค์การ และช่วยชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทำนองเดียวกับ Cameron (2008, p. 431) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมที่เป็นข้อตกลงพื้นฐาน ความคาดหวัง และลักษณะเฉพาะในองค์การ ซึ่งสมาชิกในองค์การยอมรับ และเป็นแนวทางในการคิดและการปฏิบัติตัวของสมาชิก Gibson, Ivancevich, Donnelly, and Konopaske (2006, pp. 30-31) สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การรับรู้ และสร้างเป็นรูปแบบของความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวัง เช่นเดียวกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, หน้า 212) และพิภพ วงษ์เงิน (2547, หน้า 153) ที่สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยม หรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การที่สมาชิกส่วนใหญ่ยอมรับใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์การ เป็นสิ่งที่มีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์ Schein (1992, p. 19) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัย

ที่ช่วยให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเข้าใจในลักษณะของการทำงาน และสามารถเลือกแนวทางที่ถูกต้องมาใช้ในการแก้ปัญหาของการทำงานได้ และสุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 537) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นแนวทางในการทำงานภายในองค์กร ช่วยส่งเสริมให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีการคิด ซึ่งสมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน สะท้อนผ่านวิถีการทำงานและการปฏิบัติงานของสมาชิกในหน่วยงาน เป็นแนวทางการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และนำมาถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมองค์กรมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

#### 1) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

การทำความเข้าใจลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร จะช่วยให้เกิดความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรได้ดีขึ้น ซึ่ง Schein (1992, p. 10) กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ไว้ดังนี้

1.1) เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และปฏิบัติออกอย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) ได้แก่ ภาษา ศัพท์เฉพาะ รวมทั้งประเพณีที่สมาชิกปฏิบัติด้วยการยอมรับและเคารพ

1.2) มีปทัสสถาน (Norms) หมายถึง มีมาตรฐานการประพฤติปฏิบัติของกลุ่ม เพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน

1.3) มีค่านิยมที่สำคัญ (Dominant Values) ที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน

1.4) มีปรัชญา (Philosophy) คือ มีแนวทางสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน นโยบาย บทบาทและหน้าที่ขององค์กร

1.5) มีกฎระเบียบ (Rules) ที่สมาชิกต้องเรียนยอมรับและปฏิบัติตาม

1.6) มีความรู้สึก (Feeling) ซึ่งเป็นบรรยากาศโดยรวมที่สมาชิกปฏิบัติต่อกันในองค์กร คล้ายคลึงกับที่ สุนทร วงศ์ไวยศวรรรณ (2540, หน้า 14-20) ได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายคน พบว่า ส่วนใหญ่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะ ดังนี้

1.6.1) เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

1.6.2) เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสมความคิด ความเชื่อ ค่านิยม จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา และสนองความต้องการของหน่วยงานได้

1.6.3) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction) โดยผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า กระบวนการทางสังคมประภคิต (Organizational Socialization)

1.6.4) เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

1.6.5) การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ได้แก่ ภาษา พิธีการ เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน

1.6.6) เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 2 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) และวัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture) วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หมายถึง วัฒนธรรมที่คนในองค์กรเห็นพ้องต้องกันและยอมรับอย่างมาก สามารถเปลี่ยนแปลงได้ยากจึงมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มากและทำให้สมาชิกขององค์กร มีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์กรมากทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร และมุ่งเน้นภายในองค์กรเป็นสำคัญ มักพบในองค์กรที่มีความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ หรือองค์กรซึ่งมีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ ในทางตรงข้ามวัฒนธรรมที่อ่อนแอ จะเป็นวัฒนธรรมที่คนในองค์กร อาจไม่เห็นพ้องต้องกันมากและเปลี่ยนแปลงง่าย ปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้ง หรือเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรมากนัก หรือเป็นองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมมาก (สุพาณี สฤษฏ์วานิช, 2549, หน้า 517)

สรุปวัฒนธรรมองค์กร จะมีลักษณะที่เป็นค่านิยม ความเชื่อ มาตรฐานการประพฤติปฏิบัติของกลุ่มไปในทางเดียวกัน ซึ่งสมาชิกองค์กรกระทำไปโดยอัตโนมัติ มีการสื่อสาร โดยใช้สัญลักษณ์ต่างๆ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจร่วมกัน โดยผ่านกระบวนการทางสังคมประภคิต นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2) หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติและธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 414-415), สุนทร วงศ์ไวยวรรธ (2540, หน้า 27-31), สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 521-522) และ Schermerhom, et al. (2005, pp. 437-438) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่หรือประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

- 2.1) ช่วยในการกำหนดขอบเขต หรือบรรทัดฐานขององค์กรและเป็นแนวทางสำหรับสมาชิกในการประพฤติปฏิบัติ กระทำกิจกรรมต่างๆ
- 2.2) ช่วยในการถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้แตกต่างจากองค์กรอื่น
- 2.3) เป็นเครื่องยึดเหนี่ยว ผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์กรและระหว่างสมาชิกกับองค์กร
- 2.4) ช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Adaptation) และการบูรณาการ (Integration) ส่วนต่างๆ ภายในองค์กร
- 2.5) ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ยิ่งวัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรก็จะมีพฤติกรรมที่แนบแน่นกับ องค์กร และเกิดจิตวิญญาณที่จะทำงานเป็นที่ร่วมกัน เพื่อช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุ เป้าหมายตามที่องค์กรมุ่งหวังได้

## 3) ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

Hodge, Anthony, and Gales (1996, p. 226) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 2 ระดับ มีลักษณะคล้ายภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือ มีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง วัฒนธรรมส่วนที่อยู่บนน้ำแข็งเป็นส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรสร้างขึ้นหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ ถาวรวัตถุ พิธีกรรม คำขวัญ และการแต่งกาย เป็นต้น วัฒนธรรมส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กร หรือความเชื่อที่เป็นข้อสมมติพื้นฐานขององค์กร (Basic Assumptions) เป็นต้น

Schein (1992, pp. 16-17) แบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 หรือวัฒนธรรมชั้นนอกสุด คือ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ระดับที่ 2 หรือ วัฒนธรรมชั้นกลาง คือ ค่านิยมที่ใช้เป็นนโยบาย (Espoused) และระดับที่ 3 หรือ วัฒนธรรมชั้นในสุด คือ ข้อสมมติที่เป็นพื้นฐาน (Basic Underlying Assumptions)

วัฒนธรรมชั้นนอกสุด คือ สิ่งประดิษฐ์ เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น รูปแบบอาคาร ตราสัญลักษณ์ เครื่องแต่งกาย พิธีการ เป็นต้น วัฒนธรรมชั้นกลาง คือ ค่านิยมที่ใช้เป็นนโยบาย ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร และวัฒนธรรมชั้นในสุด คือ ข้อสมมติที่เป็นพื้นฐาน ได้แก่ ความเชื่อ การรับรู้ ความรู้สึก ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมภายในองค์กร วัฒนธรรมทั้ง 3 ระดับนี้ สามารถสะท้อนกลับไปกลับมาได้

Martin (2001, pp. 587–588) และ Schermerhom et al. (2005, pp. 441–442) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 วัฒนธรรมชั้นนอกสุด ระดับที่ 2 หรือวัฒนธรรมชั้นตรงกลาง และระดับที่ 3 หรือวัฒนธรรมที่อยู่ชั้นในสุด วัฒนธรรมชั้นนอกสุดเป็นวัฒนธรรมที่รับรู้ได้เช่นเดียวกับของ Schine วัฒนธรรมชั้นกลางเป็นค่านิยมทั่วไป ทศนคติ และบรรทัดฐาน วัฒนธรรมชั้นในสุด เป็นข้อสมมติพื้นฐานที่อยู่ภายในจิตใจยากที่จะจำแนกได้ นอกจากนี้ Martin ยังเสริมว่า วัฒนธรรมชั้นในจะเป็นตัวสะท้อนถึงวัฒนธรรมชั้นถัดๆ มา

Cummings and Worley (2005, pp. 483–484) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 ระดับ โดยเปรียบเทียบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นชั้นๆ เหมือนกับหัวหอม โดยเปลือกชั้นนอก หรือระดับที่ 1 คือ สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นส่วนชั้นในถัดมา หรือระดับที่ 2 คือ บรรทัดฐาน (Norms) ระดับที่ 3 คือ ค่านิยม (Values) และส่วนเปลือกชั้นในสุด หรือ ระดับที่ 4 คือ ข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumptions) วัฒนธรรมองค์กรชั้นเปลือกนอก หรือชั้นนอกสุดสามารถมองเห็น และมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด คือ สิ่งประดิษฐ์ ได้แก่ พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จากองค์กร เช่น การแต่งกาย ภาษากฎระเบียบ รวมถึงลักษณะทางกายภาพขององค์กร เช่น รูปแบบอาคาร การตกแต่งสำนักงาน เป็นต้น ส่วนบรรทัดฐาน คือ ข้อกำหนดทางพฤติกรรมในองค์กรที่ไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นสิ่งชี้นำสมาชิกขององค์กรว่า ควรประพฤติอย่างไรภายใต้สถานการณ์ต่างๆ สำหรับค่านิยมนั้นเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรยอมรับร่วมกันว่าสมควรปฏิบัติตามและข้อสมมติพื้นฐาน เป็นชั้นที่สังเกตเห็นได้ยาก และมีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ เป็นสิ่งที่บอกว่าปัญหาในองค์กรควรได้รับการแก้ไขอย่างไร และสมาชิกในองค์กรควรรับรู้ คิด และรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ อย่างไร

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับที่ 1 เป็นวัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ การแต่งกาย

คำขวัญ ตราสัญลักษณ์ รูปแบบอาคาร เป็นต้น ระดับที่ 2 เป็นวัฒนธรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็น ได้ชัดเจน จะทราบได้ก็ต่อเมื่อแสดงออกมา ได้แก่ ค่านิยม ทศนคติ บรรทัดฐานขององค์กร เป็นต้น และวัฒนธรรมระดับที่ 3 เป็นข้อสมมติพื้นฐาน (Basic Assumptions) ที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลไม่สามารถสังเกตเห็นได้ วัฒนธรรมทั้ง 3 ระดับนี้ สามารถสะท้อนกลับไปกลับมาได้

#### 4) รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

จากแนวความคิดเรื่องการแบ่งระดับแนวทางในการมองวัฒนธรรมองค์กร จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษารูปแบบของวัฒนธรรม ดังนี้

Sonnenfeld (อ้างถึงใน Robbins, 1990, pp. 683-684) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กร เป็น 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมแบบวิชาการ วัฒนธรรมแบบสโมสร วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล และวัฒนธรรมแบบป้องกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคคลรับผิดชอบงานของตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานของส่วนรวม มากกว่าทำงานเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงาน และมีระบบการฝึกอบรมที่ดี วัฒนธรรมแบบนี้จะมุ่งสร้างให้พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) เพื่อปฏิบัติงาน

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพัน และความสอดคล้องกัน ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกในองค์กร ให้ความสำคัญกับความอาวุโส มักฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้มีความรู้กว้างขวาง (Generalist) องค์กรแบบนี้ ได้แก่ หน่วยราชการ

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบทีมเบสบอล (Baseball Team) เป็นวัฒนธรรมที่รวมของผู้มีความคิดสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยงเนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้มุ่งเน้นผลงานเป็นสำคัญมากกว่าพิจารณาอายุ ประสบการณ์จึงมีระบบจูงใจที่ดี และให้อิสระแก่พนักงานที่สร้างผลงานดี องค์กรแบบนี้ ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษาธนาคาร

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้เน้นการป้องกันองค์กร ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานท่าทายเป็นการปรับปรุงอยู่เสมอ องค์กรแบบนี้ ได้แก่ ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่

Daft (1999, pp. 193–195) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง และมุ่งเน้นภายในองค์กร ให้ความสนใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร หรือการทำงานเป็นทีม นิยมทำตามประเพณีปฏิบัติ บรรยายภาคการทำงาน เป็นมิตรต่อกันจะคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น มีความห่วงใยช่วยเหลือกัน เสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัว เน้นความยุติธรรมเท่าเทียมกัน

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง เน้นการตอบสนองต่อภายนอกองค์กร สมาชิกในองค์กรมีเสถียรภาพ ในการดำเนินการและการตัดสินใจตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการไม่ยึดติด กับรูปแบบเดิมๆ ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ การทดลองและการเสี่ยง ความผิดพลาดจากการลองทำถือเป็นบทเรียน

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีเสถียรภาพสูง มั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์กร เน้นความเป็นระเบียบแบบแผน การทำตามกฎระเบียบ เชื่อฟังและทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เน้นความเป็นเหตุเป็นผล การทำงานตามขั้นตอนและความมั่งคั่งรักษาสภาพเดิมหากสภาพแวดล้อม ไม่เปลี่ยนแปลง

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีเสถียรภาพสูงไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น เน้นการยอมรับจากภายนอกองค์กร ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร และการบรรลุผลสำเร็จ ให้สมบูรณ์และดีที่สุด เน้นความขยัน ความมุ่งมั่น การแข่งขันในการทำงานเพื่อสร้างผลงาน

Cameron and Quinn (1999, pp. 122–123) ได้จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 แบบ คือ วัฒนธรรมแบบครอบครัว วัฒนธรรมแบบเฉพาะกิจ หรือแบบพัฒนาการ วัฒนธรรมเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมแบบเน้นการตลาด หรือแบบเน้น ความมีเหตุผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายในองค์กรและเน้นความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การเห็นพ้องร่วมกัน การมีส่วนร่วม และการพัฒนาพนักงาน องค์กร



เน้นการพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม ข้อตกลงร่วมกันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้นำมีบทบาทในการให้การสนับสนุนดูแล และเป็นพี่เลี้ยง

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบเฉพาะกิจหรือแบบเน้นการพัฒนา (Adhocracy or Developmental Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กรและเน้นความยืดหยุ่นสูง ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ได้แก่ การปรับตัว ความยืดหยุ่นและการสร้างสรรค์ จะพบองค์กรแบบนี้ในที่ที่เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ หรืองานชั่วคราว เหมาะสมกับองค์กร ที่มีลักษณะเฉพาะและความเสี่ยง ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายในองค์กร ไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ได้แก่ ความเคร่งครัดเป็นระเบียบแบบแผน และมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน จะพบในองค์กรที่มีโครงสร้างที่แน่นอน ได้แก่ องค์กรทางราชการ ซึ่งมีนโยบาย และกระบวนการที่ชัดเจนในการทำงาน ผู้นำมีบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานคอยควบคุมระเบียบ

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการตลาดหรือเน้นความมีเหตุผล (Market or Rational Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภายนอกองค์กร และไม่ค่อยมีความยืดหยุ่น ลักษณะเด่นของวัฒนธรรมแบบนี้ ได้แก่ การแข่งขัน ผลผลิต และประสิทธิภาพที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ได้ผลตอบแทน ด้านกำไร ผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแข่งขัน และเอาชนะ

#### 5) วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร

นักการศึกษาและผู้บริหารส่วนมากเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และยังเป็นตัวทำนายที่สำคัญในประสิทธิผลขององค์กร (Cameron, 2008, p. 431; Schermerhorn et al., 2005, p. 436) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบร่วมกันบุคลากรในองค์กรในการแปลความหมาย และการรับรู้ที่แสดงถึงความคิดเป็นความรู้สึกร่วมกันและพันธสัญญาต่อค่านิยม และหลักศีลธรรมในองค์กร ซึ่งช่วยในการกำหนดขอบเขต เพื่อสร้างลักษณะเฉพาะ และแก้ปัญหา ทำให้เข้าใจการกระทำขององค์กร และเป็นระบบควบคุมที่ปรับเปลี่ยนให้พฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางเดียวกัน (Sparrow & West, 2002, p. 21) ซึ่งหากเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจเป้าหมายขององค์กรก็จะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985, p. 404) หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า การที่องค์กรจะบรรลุ

เป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับความตระหนัก การรู้จักหน้าที่ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และต้องมีวัฒนธรรมที่ชี้นำความพยายามที่จะร่วมมือกันในองค์กรโดยการยอมรับ และยึดมั่นในวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงานเช่นกัน (Bartky, 1956, p. 40) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ ชยาธิศ กัณหา (2550), ธนวิณ ทองแพง (2549) และ ประพจน์ แยมทิม (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาในด้านรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร จากการศึกษาของ พร ภิกเศก (2546), Anderson (2001) และ Clott and Fjortoft (1998) พบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร คือ วัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัววัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นสายการบังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการตลาด ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

#### 6) อุปสรรคของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในทางบวกแล้ว ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในทางลบด้วยเช่นกัน ซึ่งอุปสรรคของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร มีดังนี้ (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2550, หน้า 415)

6.1) อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (Barriers to Change) วัฒนธรรมองค์กรจะมีผลในเชิงลบต่อองค์กร ถ้าสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจมีระดับการเปลี่ยนแปลงสูง (Dynamic) ซึ่งจะทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างรุนแรง วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือวิธีการทำงานแบบเดิมอย่างเหนียวแน่นอาจถ่วงรั้งหรือทำให้เกิดการชะงักงันของการปฏิบัติงานได้ ทำให้องค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

6.2) อุปสรรคในการสร้างความหลากหลาย (Barriers to Diversity) ในการคัดเลือกพนักงาน ผู้คัดเลือกมักจะมุ่งเน้นพนักงานที่มีแนวคิดเข้ากับค่านิยมหลักขององค์กรได้ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็ยังมุ่งหวังที่จะเปิดรับสิ่งแปลกใหม่ที่คนเหล่านี้จะนำเข้ามาปรับปรุงพัฒนาองค์กรด้วย ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งนอกจากจะบีบคั้นให้พนักงานใหม่

ต้องปรับตัวให้เข้ากับองค์กรเพื่อเป็นที่ยอมรับแล้ว จะส่งผลให้คนเหล่านั้นไม่สามารถแสดงแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรได้

6.3) อุปสรรคในการควบไอนกิจการ (Barriers to Acquisition and Merges) ในอดีตการควบไอนหรือควรรวมกิจการ มักจะคำนึงแต่เฉพาะในส่วนของผลประโยชน์ทางการเงินและการตลาดเท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับความสอดคล้องของวัฒนธรรมของทั้งสององค์กรด้วย ซึ่งทั้งหมดเกิดจากความขัดแย้งทางด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากแนวคิดและงานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีของการคิด ซึ่งสมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน แสดงออกโดยผ่านวิธีการทำงานและการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานองค์กรใด มีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้

ดังนั้น จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาเพื่อมุ่งสู่การศึกษาเกี่ยวกับทีมคุณภาพ โดยสังเคราะห์จากแนวคิดของประสิทธิภาพของทีมในโรงเรียน สามารถสรุปได้ว่า บริบทองค์กร หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมด้านต่างๆ ภายในโรงเรียนตามการรับรู้ของสมาชิกในทีมที่เป็นเงื่อนไข มีความสำคัญและเอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ รางวัล ทรัพยากร การฝึกอบรม และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งความพอเพียงขององค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานเบื้องต้นอันสำคัญที่สามารถเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายและส่งผลให้เกิดทีมคุณภาพในโรงเรียนได้

#### 4.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านลักษณะของงาน (Task Characteristics)

ด้วยเหตุที่งานหรือภาระงาน (Task) มีความสำคัญต่อทีมเพราะเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน งานอาจสร้างความสุขความพึงพอใจหรืออาจสร้างความไม่พึงพอใจตลอดจนความเบื่อหน่ายให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของทีมได้ Cohen (1994) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของงานไว้ว่า หมายถึง ธรรมชาติของงานที่มีผลต่อการดำเนินงานของทีมงานที่ทีมต้องปฏิบัตินั้นว่ามีความสำคัญโดยถูกกำหนดให้เป็นปัจจัยหนึ่งในตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Hackman (อ้างถึงใน Yeatts & Hyten, 2005) และ

Gladstein (1987) ที่ได้กำหนดให้ลักษณะของงานงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อทีมคุณภาพในตัวแบบเชิงทฤษฎี

การออกแบบงานเพื่อให้เกิดความจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความจูงใจในการทำงานเป็นความพยายามที่จะทำงานอย่างหนักและทำงานให้ได้รับผลดี เป็นสิ่งที่คอยกระตุ้น ชี้นำให้เกิดความพากเพียรและมีความอดทนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Rainey, 2001) แม้ว่าจูงใจยังไม่มีทฤษฎีใดๆ กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า ความจูงใจในการทำงานสามารถส่งผลในเชิงปริมาณมากน้อยเพียงใดต่อพฤติกรรมการทำงานในสถานที่ทำงาน แต่มีหลายทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อการจูงใจในการทำงานซึ่งบางทฤษฎีได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยมหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ในขณะที่บางทฤษฎีได้เน้นไปที่องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นด้านลักษณะของงาน (Wright, 2001) เมื่อกล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหาที่มุ่งพยายามจะตอบคำถามที่ว่า มีสิ่งใดบ้างที่จะจูงใจให้คนตั้งใจทำงาน ทั้งที่เป็นทฤษฎีในยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ที่เน้นการจูงใจโดยมุ่งงานเป็นหลักและทฤษฎีในยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมที่เน้นการจูงใจโดยมุ่งคนเป็นศูนย์กลางต่างก็ให้ความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเช่นกัน (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) นอกจากนี้ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's need theory) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Two-factors Theory) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (The Need to Achieve Theory) รวมทั้งเมื่อพิจารณาถึงทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ เช่น ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคของ Adam (Equity Theory) ทฤษฎีการกำหนดจุดหมายของ Locke (Goal Setting Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory) ของ Hackman และ Oldham โดยที่ทฤษฎีทั้งหลายดังกล่าวต่างก็มุ่งอธิบายถึงประเด็นต่างๆ ในการจูงใจเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งสามารถนำมาผสมผสานและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในทุกองค์การ (Frank & Lewis, 2004)

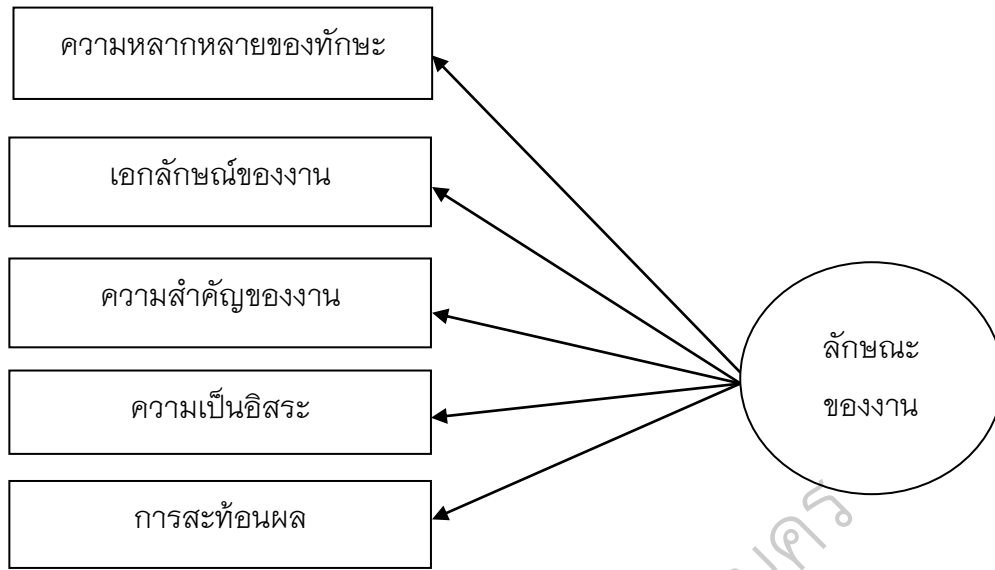
ทฤษฎีคุณลักษณะของงานเป็นแนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) ถูกพัฒนาโดย Hackman จากการอ้างอิงแนวคิดพื้นฐานตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบงานที่เหมาะสมด้วยเห็นว่าคุณลักษณะของงานจะสามารถสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง ความพึงพอใจและเกิดผลการทำงานสูง โดยมีติของงานเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะของงานนั้น มีนักวิชาการ

หลายท่านได้กล่าวไว้ อาทิเช่น Hackman & Oldham (1980) ได้กำหนดองค์ประกอบย่อยของลักษณะงานออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ และการสะท้อนผล ส่วน Robbins (2001, p. 64) ได้จัดรูปแบบงาน (Work Design) ที่ต้องคำนึงถึงตัวแปรสำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ความมีเสถียรภาพ และความเป็นอิสระในการทำงาน โอกาสที่จะได้ใช้ทักษะและความรู้ความสามารถในการทำงาน ลักษณะของงานที่สามารถทำให้สำเร็จได้ ผลผลิตมีความชัดเจนและส่งผลกระทบต่อภาพรวมบุคคลส่วนใหญ่ ส่วน Parker (1990, pp. 31-56) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานของที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ บรรยายภาคการทำงานที่ไม่เป็นทางการ ความเป็นเอกภาพในการทำงาน มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย พร้อมทั้งมีการประเมินตนเองทั้งที่แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงตัวแบบตามแนวคิดของ Hackman (อ้างถึงใน Yeatts & Hyten, 2005; Parker (2003, pp. 31-56) และนักการศึกษาหลายท่านที่ได้กำหนดให้ลักษณะของงานประกอบด้วยองค์ประกอบสามารถสรุปได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 องค์ประกอบด้านลักษณะงานจากแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ  
และนักการศึกษา

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	องค์ประกอบด้านลักษณะงาน					บรรยาภาคการทำงาน
		ความหลากหลายของทักษะ	เอกลักษณ์ของงาน	ความสำคัญของงาน	ความเป็นอิสระ	การสะท้อนผล	
1	Gladstein (1987)	√	√	√	√	√	
2	Richard J. Hackman (1987)	√	√	√		√	
3	Parker (1990)	√	√	√	√	√	√
4	Robbins (2001)	√		√	√	√	
5	กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548)	√	√	√	√		√
6	ภิญโญ มนุศิศิลป์ (2551)	√	√	√	√	√	√
7	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2552)		√		√	√	
	รวมความถี่	6	6	6	6	6	3
	ร้อยละ	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	42.86

จากรายละเอียดในตารางสังเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือก  
จากงานวิจัยที่มีความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบของลักษณะของงานประกอบด้วย  
5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) ความหลากหลายของทักษะ (2) เอกลักษณ์ของงาน (3)  
ความสำคัญของงาน (4) ความเป็นอิสระ และ (5) การสะท้อนผล ซึ่งผู้วิจัยเขียนเป็น  
แผนภาพแสดงองค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านลักษณะของงาน ดังนี้



ภาพประกอบ 11 องค์ประกอบของลักษณะของงาน

ในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.2.1 ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่สามารถระบุได้ว่ากิจกรรม ทักษะและความรู้ความสามารถที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานนั้นมีความหลากหลาย มีความแตกต่างกันและมีความท้าทายต่อการทำงานของสมาชิกมากน้อยเพียงใด การที่สมาชิกในทีมได้ตระหนักถึงความแตกต่างหลากหลายของทักษะและความรู้ความสามารถที่ต้องนำมาใช้ในการทำงาน จะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความหมาย (Meaningfulness) มีคุณค่า มีความพิเศษ มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อตนเองและทีม

4.2.2 เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่างานนั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง รวมทั้งสามารถระบุความสำเร็จได้ สมาชิกในทีมสามารถบอกได้ว่างานดังกล่าวนี้ได้ทำครบเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว หรือทำสำเร็จเพียงบางส่วนเท่านั้น ในห้วงเวลาที่กำหนดจะสามารถทำงานนั้นให้จบสิ้นได้หรือไม่หรือหากจะทำให้สำเร็จจะต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด การรับรู้ถึงความสำเร็จของงานจะทำให้ สมาชิกในทีมตระหนักถึงความหมายและคุณค่าของการทำงานฝ่ายเดียวกับองค์ประกอบแรก สมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพัน ต่องานยิ่งขึ้นหากรู้ว่าจะต้องรับผิดชอบต่อภาระงานที่หมดจดจาก เริ่มต้นจนจบสิ้น

และจะเตรียมการทุกอย่างให้พร้อมเพื่อไม่ให้กระทบต่อผลผลิตหรือบริการที่จะได้จากกระบวนการทำงาน การได้มีโอกาสได้ทำงานทั้งหมดเป็นการสร้างความรู้สึกว่าได้ทำงานอย่างมีความหมายซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจมากกว่าการได้รับผิดชอบเพียงแต่ส่วนใดส่วนหนึ่งของงาน

4.2.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่สามารถรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่เกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตการทำงานรวมทั้งส่งผลกระทบต่อทีม องค์กรและสังคม ความสำคัญดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสมาชิกทั้งในด้านกายภาพ จิตใจรวมทั้งความรู้สึกเป็นเจ้าของของสมาชิกทุกคนในทีม ซึ่งหากรับรู้ได้ว่าภาระงานที่กระทำอยู่เป็นสิ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสุข สุขภาพ ความปลอดภัยของสมาชิกทุกคนตลอดจน กระทบถึงความเจริญก้าวหน้าของทีมแล้ว ความรับผิดชอบต่อการทำงานก็จะมีเพิ่มมากขึ้น การรับรู้ถึงความสำคัญของภาระงานดังกล่าวจะก่อให้เกิดประสบการณ์และความตระหนักต่อความหมาย และคุณค่าของการทำงานเช่นเดียวกับสององค์ประกอบแรก

4.2.4 ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานซึ่งสามารถรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้มีเสรีภาพในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้วิจารณญาณและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่มากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นการได้รับโอกาสในการประสานความร่วมมือกับบุคคลอื่นได้รับโอกาสให้ได้ใช้ความสุ่มรอบคอบเพื่อกำหนดตารางการทำงานและวิธีการในการทำงานของตนเอง ได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนได้ตัดสินใจด้วยตนเองหรือไม่และมากน้อยเพียงใด หรือเป็นเพียงการปฏิบัติตามคู่มือการทำงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเท่านั้น อิสระในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดจิตสำนึกของความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานมากขึ้นเช่นกัน นอกจากนั้นยังเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการกระทำของตนและทีม

4.2.5 การสะท้อนผล (Feedback) หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานและประสิทธิผลของการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา การได้รับข้อมูลดังกล่าวเป็นการสะท้อนผลการทำงาน ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดของผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้องอันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขการทำงานในอนาคต



การสะท้อนผลการทำงานเป็นความรู้จากผลการทำงาน (Knowledge of the Result) ซึ่งเป็น การเปิดโอกาสให้เกิดเรียนรู้ถึงวิธีสร้างความพึงพอใจต่อการทำงานของตน

การรับรู้คุณลักษณะของงานทั้งห้าองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น Hackman และ Oldham (1980) ได้ร่วมกันอธิบายว่า เป็นสิ่งที่สามารถส่งผลต่อสภาวะ ทางจิตใจได้ โดยในสามองค์ประกอบแรก คือ ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณ์ของภาระงาน และความสำคัญของงาน นั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับรู้ในคุณค่าของงาน ส่วนองค์ประกอบเกี่ยวกับความเป็นอิสระจะทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ต่อผลของงาน สำหรับองค์ประกอบด้านการสะท้อนผลนั้นจะทำให้เกิดการรับรู้ในผลของ งาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น เกิดพัฒนาการของความพึงพอใจในงาน ลดการขาดงานและการลาออกจากงานและเกิดประสิทธิผลในการทำงาน (Greenberg & Baron, 2003)

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของงาน หมายถึง คุณสมบัติของงานในด้านต่างๆ ตามการรับรู้ของสมาชิกที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) ความหลากหลายของทักษะ หมายถึง คุณลักษณะของงานที่สมาชิกในทีม สามารถรับรู้ได้ว่า งานนั้นจำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะและความรู้ความสามารถที่แตกต่าง หลากหลายจึงจะปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ 2) เอกลักษณ์ของงาน หมายถึง คุณลักษณะ ของภาระงานที่สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ว่างานที่ปฏิบัตินั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง สามารถระบุขั้นตอนในการทำงานนั้นๆ ได้นับแต่เริ่มต้น จนเสร็จสิ้นกระบวนการรวมทั้งสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้ 3) ความสำคัญ ของงาน หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงาน มีความสำคัญเกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของทุกคนในทีมและ ใครงเรียน 4) ความเป็นอิสระ หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถ รับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้มีเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจที่จะ เลือกกำหนดขั้นตอน เลือกวิธีปฏิบัติงานและพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และ 5) การสะท้อนผล หมายถึง คุณลักษณะของงานที่สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้น มีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล รวมทั้งได้รับรู้ข้อมูล ย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของตนเองอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งอิทธิพลของลักษณะของ งานเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

#### 4.3 องค์ประกอบด้านที่ 3 คุณลักษณะของทีม (Team Characteristics)

การศึกษาในด้านคุณลักษณะของทีมคุณภาพนั้น ยังมีงานวิจัยค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่จะศึกษาจากคุณลักษณะของทีมจากการศึกษาตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งพบว่าอาจมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในรายละเอียดขององค์ประกอบย่อย แต่ก็มีความสอดคล้องกันในเรื่องของมโนคติ เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะของทีม Cohen & Bailey (อ้างถึงใน Yetts & Hyten, 1998) ให้ความหมายว่า หมายถึงลักษณะเฉพาะของทีมที่ถูกออกแบบตามจุดประสงค์ในการดำเนินงานจากการสังเคราะห์แนวคิด และตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Hackman, Cohen, Gladstein, กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) และภิญโญ มนุศิลาปี (2550) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีมคุณภาพสรุปได้ดังตาราง 6 ดังต่อไปนี้

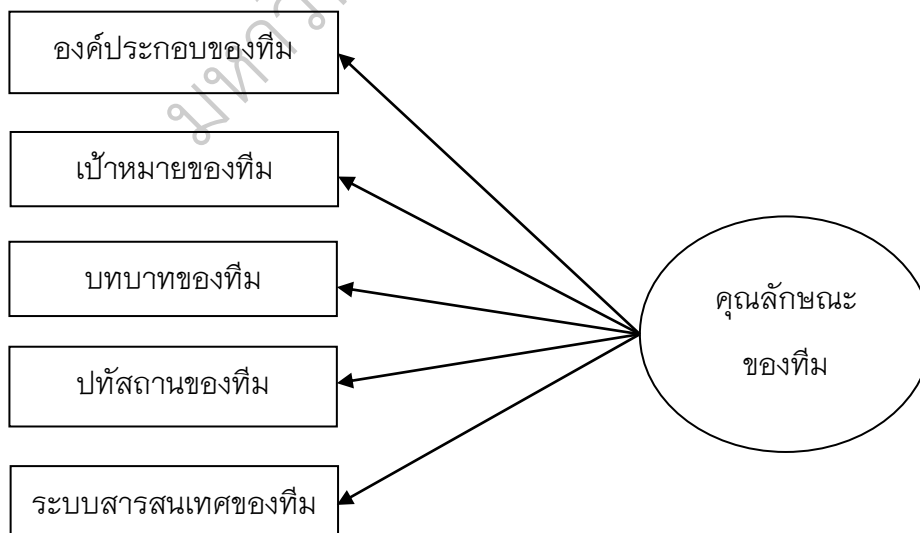
ตาราง 6 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีม

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีม							
		องค์ประกอบของทีม	เป้าหมายของทีม	บทบาทของทีม	ปทัสถานของทีม	ระบบสารสนเทศของทีม	ความเหนียวแน่นในทีม	ประเภทของทีม	ระดับของทีม
1	Hackman (1980)	√	√		√				
2	Gladstein (1987)	√	√	√	√		√	√	√
3	Woodcock (1989)	√	√	√	√	√		√	
4	Parker (1990)		√		√	√		√	
5	Cohen (1994)	√	√		√			√	
6	Robbin (1996)	√	√	√	√	√			
7	Herenkol (2001)	√	√	√		√	√	√	
8	กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548)	√	√	√	√	√	√		
9	ภิญโญ มนุศิลาปี (2550)	√	√	√	√	√			
10	ศยามน เอกะกุลานันต์ (2551)	√	√	√		√	√		

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีม							
		องค์ประกอบของทีม	เป้าหมายของทีม	บทบาทของทีม	ปทัสถานของทีม	ระบบสารสนเทศของทีม	ความเหนียวแน่นในทีม	ประเภทของทีม	ระดับของทีม
11	ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์(2551)	√	√	√		√	√		√
รวมความถี่		10	11	8	8	8	5	5	2
ร้อยละ		90.9	100	72.	72.	72.	45.	45.	18.
				72	72	72	45	45	18

จากรายละเอียดในตารางสังเคราะห์ข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกจากงานวิจัยที่มีความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้คุณลักษณะของทีมคุณภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) องค์ประกอบของทีม (2) เป้าหมายของทีม (3) บทบาทของทีม (4) ระบบสารสนเทศของทีม และ (5) ปทัสถานของทีม ซึ่งผู้วิจัยเขียนเป็นแผนภาพแสดงองค์ประกอบย่อยของปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีมคุณภาพ ดังนี้



ภาพประกอบ 12 องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีม

จากการสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ สามารถแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีมในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

4.3.1 องค์ประกอบของทีม (Team Composition) หมายถึง ส่วนประกอบหรือคุณสมบัติด้านต่างๆ เกี่ยวกับทีม (Cohen, 1994) จำแนกออกได้เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ขนาดของทีม (Team Size) เป็นจำนวนสมาชิกในทีมๆ หนึ่งๆ ซึ่งมีผลสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจความผูกพันที่มีต่อทีม สามารถส่งผลต่อการเป็นทีมคุณภาพได้ โดยอยู่ในลักษณะของประสิทธิผลของทีม Schermerhom et al. (2003) แสดงทัศนะว่า ขนาดของทีมสามารถส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ในขณะที่ McShane & Von Glinow (2005) ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมในประเด็นที่ว่า การกำหนดขนาดของทีมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการเช่น สมรรถนะของสมาชิกที่จำเป็นกับงาน ความซับซ้อนของงาน ความรู้สึกรับรู้ถึงคุณค่าและความหมายในการทำงานรวมทั้งความพึงพอใจที่จะร่วมมือกันทำงานของสมาชิกแต่ละคน

สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับขนาดของทีมหรือจำนวนของสมาชิกในทีม นั้นมีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความเห็นที่มีลักษณะสอดคล้องกันโดยชี้ให้เห็นว่า ทีมที่มีขนาดเหมาะสมจะเอื้อประโยชน์ในการดำเนินงานในด้านการประสานความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์กันในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การสร้างความเหนียวแน่นในทีม การร่วมอภิปรายเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ Daft (2004) ได้ให้ข้อเสนอว่าทีมที่มีขนาดเล็ก ซึ่งอาจมีสมาชิก 2 ถึง 4 คน จะมีจุดเด่นอยู่ที่การสร้างข้อตกลงในทีม การแสดงออกและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกอย่างกว้างขวางทั่วถึงความสัมพันธ์ในทีมเป็นไปในทิศทางบวก สมาชิกมีความพึงพอใจ แต่ก็มีนักวิชาการหลายฝ่ายให้ความเห็นถึงจุดด้อยที่อาจเกิดขึ้นได้โดยให้ความเห็นว่า ทีมที่มีขนาดเล็กเกินไปอาจเกิดข้อจำกัดเกี่ยวกับการขาดศักยภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในกรณีที่มีความซับซ้อน (Ray & Bronstein, 1995; Yetts & Hyten, 1998; Schermerhom, 2005; McShane & Von Glinow, 2005) แต่สำหรับทีมที่มีขนาดใหญ่ซึ่งอาจมีสมาชิกตั้งแต่ 12 คนขึ้นไปนั้นแนวโน้มที่จะลดทอนความพึงพอใจในการประสานความร่วมมือภายในทีมเกิดความไม่ครอบคลุม ในการติดต่อสื่อสาร ขาดความฉับไวในการหามติจากการประชุมขาดโอกาสในการร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างทั่วถึงเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ สมาชิกอาจขาดความรับผิดชอบต่อผลงานของทีมตลอดจน ความรับผิดชอบต่อสมาชิกคน

อื่นในทีม ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีจนนำไปสู่การเกิดความขัดแย้ง และขาดความไว้วางใจ  
 ขึ้นในทีม นอกจากนี้ยังอาจถูกครอบงำจากสมาชิกบางคนทำให้เกิดการตัดสินใจแบบรวบ  
 อำนาจและอาจเกิดการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ในทีมขึ้นได้

รายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนสมาชิกและกระบวนการทางสังคมภายใน  
 ทีมนั้น Aldag & Kuzuhara (2002) ได้เสนอไว้อย่างสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)  
 โดยชี้ให้เห็นจากผลการศึกษาวิจัยซึ่งพบว่า ขนาดของทีมมีผลต่อความมีปฏิสัมพันธ์กัน  
 ของสมาชิกและต่อการปฏิบัติงานของทีม กรณีที่มีผลต่อความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของ  
 สมาชิกของทีมอาจพิจารณาได้ดังนี้ กรณีที่ทีมมีขนาดเพียง 2 คน หากมีใครคนใดคนหนึ่ง  
 จากไปงานก็อาจไม่สำเร็จหรือหากทำงานด้วยกันก็อาจเกิดรูปแบบการทำงานสองลักษณะ  
 คือลักษณะยอมตามกัน หลีกเลียงข้อโต้แย้ง หรือลักษณะเกิดขัดแย้งกันบ่อยครั้งจนนำไปสู่  
 ความตึงเครียด และหากเพิ่มสมาชิกเข้าไปอีกเป็นคนที่ 3 ก็ไม่อาจแก้ปัญหาหรือลดความ  
 ยุ่งยากได้ แต่อาจมีการแบ่งเป็นลักษณะสองต่อหนึ่ง (Two Against One) เกิดขึ้นได้ และ  
 หากเป็นทีมที่มีสมาชิก 4 คน หรือ 6 คน อาจเกิดการตั้งป้อมสู้กัน (deadlock) เนื่องจาก  
 สามารถแยกเป็นสองกลุ่มที่เท่ากันได้ ดังนั้นจึงให้ข้อเสนอแนะว่าทีมที่มีสมาชิก 5 คน หรือ  
 7 คน มีผลดีหลายประการ โดยเฉพาะในการตัดสินใจเนื่องจากมีจำนวนเป็นเลขคี่ มีขนาด  
 ใหญ่พอเหมาะกับการเสนอความคิดที่แตกต่างกัน แต่ก็มีขนาดเล็กพอเหมาะกับการมีส่วนร่วม  
 ร่วมกันอย่างแข็งขันได้ สำหรับทีมที่มีสมาชิกเกินกว่า 7 คนขึ้นไป หรือมากกว่า 11 หรือ 12  
 คนขึ้นไป อาจมีปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของสมาชิกเนื่องจากมีเพียงบาง  
 คนแสดงบทบาทที่สำคัญ อาจทำให้ข้อขัดแย้งเกิดขึ้นได้โดยง่าย และมีความพึงพอใจลด  
 น้อยลง ในทางตรงข้ามผลดีของทีมขนาดใหญ่ก็อาจเหมาะสมที่จะขับเคลื่อนไปสู่  
 ความสำเร็จสำหรับภาระงานและปัญหาที่มีความซับซ้อนได้

อย่างไรก็ตาม Hackman & Oldham (1980) และ Cohen (1994) ได้ให้  
 ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับขนาดของทีมไว้ว่า ไม่มีข้อกำหนดตายตัวที่จะชี้ชัดว่าขนาดของทีมที่  
 เหมาะสมนั้นควรจะประกอบด้วยจำนวนสมาชิกเท่าใด แต่ความเหมาะสมเกี่ยวกับขนาด  
 ของทีมขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างความซับซ้อนของงานที่จะปฏิบัติและจำนวน  
 สมาชิกโดยที่ทีมควรมีขนาดใหญ่พอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้และไม่มากจนเกินไป  
 อันจะส่งผลให้ไม่มีศักยภาพที่จะทำงานนั้นได้ ความคิดเห็นดังกล่าวแสดงให้เห็นได้จากผล  
 การศึกษาเกี่ยวกับทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ซึ่งพบว่า  
 การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนนั้นสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทซึ่งมีขนาดแตกต่างกัน

คือ ทีมระดับโรงเรียน ประกอบด้วยคณะครูทุกคนในโรงเรียนเป็นสมาชิกในทีมซึ่งถือว่าเป็นทีมขนาดใหญ่ ทีมระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 9 คน เป็นสมาชิก และทีมระดับปฏิบัติการหรือระดับครูผู้สอน ประกอบด้วยครูผู้สอน 2- 3 คน เป็นสมาชิก ซึ่งทีมแต่ละประเภทต่างถูกกำหนดภาระงานให้ปฏิบัติแตกต่างกันไป สมาชิกของทีมต่างมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถจนประสบความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสำเร็จของทีมทุกระดับดังกล่าวย่อมเป็นสิ่งยืนยันได้ว่า การกำหนดจำนวนสมาชิกในทีมหรือขนาดของทีมให้สอดคล้องเหมาะสมกับภาระงาน ย่อมทำให้ทีมมีศักยภาพที่จะบรรลุเป้าที่กำหนดไว้ได้

กล่าวโดยสรุป ขนาดของทีม หมายถึงจำนวนสมาชิกภายในทีม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อทีมคุณภาพ การกำหนดจำนวนของสมาชิกในทีมจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมใน 2 ประเด็น คือ ความสอดคล้องเหมาะสมกับคุณลักษณะของภาระงาน โดยที่การกำหนดจำนวนสมาชิกต้องคำนึงถึงความความพอเพียงของทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีและการเสนอแนวคิดที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในทีม โดยที่การกำหนดจำนวนสมาชิกนั้นต้องพอเหมาะต่อการส่งเสริมความผูกพัน การมีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์และการประสานงานที่ดี ตลอดจนความเหนียวแน่นของสมาชิกในทีม ขนาดของทีมที่ไม่ใหญ่หรือเล็กจนเกินไปและไม่มีสมาชิกคนใดอยู่ในสถานะกินแรงผู้อื่น ความเหมาะสมของสิ่งเหล่านี้ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นทีมคุณภาพ

2) ความเชี่ยวชาญ (Expertise) การดำเนินงานของทีมขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของบุคคลที่ทำงานอยู่ ซึ่งอาจพิจารณาได้เป็น ประเด็น 3 คือ ทีมต้องประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของชนิดของภาระงาน (Levi, 2001) ซึ่งในแต่ละประเด็นมีรายละเอียด ดังนี้

2.1) ความรู้ (Knowledge) สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ของสมาชิกในทีม นั้น Yetts & Hyten (1998) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า ทีมจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ในขอบเขตต่างๆ ที่สอดคล้องกับภาระงานที่จะต้องดำเนินการ สำหรับกรอบของความรู้ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Cannon-Bowers et al. (1991) แบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานและความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความคาดหวัง มีคำอธิบายในรายละเอียดเพิ่มเติมว่า

ความรู้เกี่ยวกับงานเป็นความเข้าใจของสมาชิกต่อธรรมชาติและลักษณะของงาน การตระหนักถึงการเลือกกระบวนการและวิธีการดำเนินงาน การเลือกความสามารถ และทักษะที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสมเพื่อให้บังเกิดผลดีตามที่มุ่งหวังไว้ สำหรับความรู้เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานนั้นเป็นการตระหนักได้ถึงความสามารถและทักษะของสมาชิกว่าแต่ละบุคคลในทีมมีความสามารถและทักษะแตกต่างกันอย่างไรจะสามารถผสมผสานให้สอดคล้องกลมกลืนกันอย่างไรจึงจะก่อประโยชน์สูงสุดต่อทีมทั้งที่เป็นความสามารถและทักษะเชิงเทคนิครวมทั้งความสามารถและทักษะเชิงสังคม ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ความคาดหวัง เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการที่สมาชิกในทีมต่างรับรู้ร่วมกันในการที่จะช่วยเหลือผลักดันให้เกิดการพัฒนาแนวคิดต่างๆ ไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่มีคุณค่าและตอบสนองของความคาดหวัง ซึ่งตรงกับความปรารถนาที่แท้จริงรวมทั้งร่วมกันบริหารจัดการให้บรรลุความคาดหวังเหล่านั้น

2.2) ความสามารถ (Ability) หมายถึง สิ่งที่ใช้ให้เห็นว่ากระบวนการหรือวิธีดำเนินการต่างๆ ที่ร่วมกันกำหนดไว้นั้นสมาชิกในทีมปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่นั้นหมายความว่าภาระงานบางอย่างต้องผ่านการวางแผน การเลือกวิธีดำเนินงานและการคัดสรรสมาชิก ที่เห็นว่ามีความเหมาะสมเข้าร่วมทีม แต่เมื่อถึงขั้นปฏิบัติจริงอาจบรรลุเป้าหมายตามความคาดหวัง หรือประสบความสำเร็จน้อยกว่าขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของสมาชิกว่ามีเพียงพอหรือไม่ เพราะเหตุที่ในบริบทต่างๆ ในโลกยุคปัจจุบันก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาซึ่งส่งผลให้เกิดงานใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อนขึ้นและเป็นภารกิจของทีม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยระบบการฝึกอบรมเพิ่มพูนความสามารถของสมาชิกให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3) ทักษะ (Skill) การทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นและต้องการทักษะ ที่หลากหลายของสมาชิกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการบริหารจัดการ ตลอดจนทักษะในการตัดสินใจ เป็นต้น ความรู้ ความสามารถและทักษะของสมาชิกต้องมีระบบการพัฒนา ในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของภาระงาน นอกจากนั้น ทีมต้องประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นตัวแทน ของทุกภาคส่วนในองค์การและมีพลังที่จะผลักดันแนวคิดเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ โดยจะต้องมีสมาชิกที่มีทักษะเฉพาะเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่มเพื่อประสานสัมพันธ์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป ความเชี่ยวชาญ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ และทักษะของสมาชิกนับว่าเป็นองค์ประกอบของทีมส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทีม เพราะเหตุที่การทำงานเป็นทีมนั้นสมาชิกอาจต้องเผชิญกับภาระงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน การรักษาความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในทีมรวมทั้งการผสมผสานสมรรถนะที่แตกต่างกันให้สอดคล้องกลมกลืนเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นความสอดคล้องกันระหว่างความรู้ ความสามารถและทักษะของสมาชิกกับหน้าที่ความรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งต้องคำนึงและกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสม

3) ความแตกต่างของสมาชิก (Heterogeneity) เมื่อพิจารณาถึงสมาชิกในทีมโดยพื้นฐานแล้วย่อมมีความแตกต่างกันเป็นเบื้องต้นในด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ จริยธรรม ประสบการณ์ วัฒนธรรมความเชื่อ รูปแบบการทำงาน ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จะนำมาผสมผสานในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อทีม (Schermerhom et al., 2003; Hellriegel & Slocum, 2004) ความแตกต่างเหล่านี้เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ประสิทธิผลของทีมจนกลายเป็นทีมคุณภาพ ความหลากหลายแง่มุมต่างๆ ของสมาชิกในทีมที่แตกต่างกันจะสามารถสร้างผลผลิตได้มากกว่าทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกันหากนำมาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม (Levi, 2001) ทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณลักษณะต่างๆ ที่ใกล้เคียงกันอาจง่ายต่อการบริหารจัดการทั้งในด้านการสร้างความสัมพันธ์ในทีมและกระบวนการในการทำงาน แต่อาจเกิดข้อจำกัดในด้านความหลากหลายในมุมมองขณะทำงาน ทำให้เกิดข้อจำกัดเมื่อพบงานที่มีความซับซ้อน สำหรับทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลายคุณลักษณะแม้จะมีความยุ่งยากในการบริหารจัดการแต่ท่ามกลางความยุ่งยากซับซ้อนจะทำให้เกิดโอกาสแนวคิด ที่แตกต่างกัน มุมมองหลายมิติและประสบการณ์ที่หลากหลายจะนำไปสู่ความสามารถในการสร้างสรรค์ การแบ่งปันข้อมูล การแลกเปลี่ยนแนวความคิดถือเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มคุณภาพในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการทำงานที่ดีกว่า (Schermerhom, 2005) นอกเหนือจากความแตกต่างกันในด้านความรู้ ความสามารถและทักษะที่นับว่ามีความสำคัญโดยตรงต่อการดำเนินงานของทีมแล้วยังมีความน่าสนใจในประเด็นความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาท (Role-related Diversity) สมาชิกที่มาจากบทบาทหน้าที่ดั้งเดิมที่แตกต่างกันย่อมมีภูมิหลังความเชี่ยวชาญเชิงวิชาชีพแตกต่างกัน (Jones, 1995) ประสบการณ์ทางวิชาชีพที่หลากหลายมีผลเชิงบวกต่อความรอบคอบรัดกุมและความหลากหลายของมุมมองในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังส่งผลดีต่อความสัมพันธ์



ระหว่างบุคคลเพราะเหตุที่สมาชิกแต่ละคนต่างใช้ทักษะเชิงวิชาชีพในการทำงานที่แตกต่างกัน ต่างฝ่ายต่างยอมรับในความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละคนทำให้ลดทอนการแข่งขันในทางตรงข้ามผลดีของความหลากหลายเชิงวิชาชีพจะทำให้เกิดสภาพความเอื้ออาทรและการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและการถ่ายทอดความสามารถนำไปสู่ความรู้ลึกเคราพในความเชี่ยวชาญของแต่ละฝ่ายซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การประสานงานปฏิสัมพันธ์และความเหนียวแน่นในทีมซึ่งแตกต่างจากทีมที่สมาชิกมีภูมิหลังด้านบทบาทเชิงวิชาชีพเดียวกัน มีทักษะใกล้เคียงกันเมื่อร่วมปฏิบัติด้วยวิธีการเดียวกันจะเกิดการแข่งขันซึ่งดีซึ่งเด่นหรืออาจหลีกเลี่ยงการทำงานและเอาเปรียบบุคคลอื่น (Pearce & Ravlin, 1978; Yetts & Hyten, 1998) แม้ความแตกต่างดังกล่าวจะสะท้อนมุมมองในเชิงบวก แต่ก็มีข้อสังเกตจาก Bettenhausen (1991) ที่เสนอว่าเพราะเหตุที่สมาชิกมีความแตกต่างกัน อาจเกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่ไม่อาจสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนต่อกันได้ ซึ่งในกรณีดังกล่าว Beyerlein & Johnson (1994) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขไว้ว่าควรจัดให้มีการอบรมข้ามสายวิชาชีพ (Cross-train) จะช่วยให้แต่ละฝ่ายมีความเข้าใจต่อกันได้ดียิ่งขึ้นสำหรับความแตกต่างเกี่ยวกับบทบาทอีกแง่มุมหนึ่งก็คือความแตกต่างของภูมิหลังด้านตำแหน่ง (Diversity in Rank) ซึ่งถือเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง สมาชิกในทีมมีตำแหน่งที่สูงต่ำต่างกันมากอาจส่งผลเชิงลบต่อกระบวนการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกันได้เพราะเหตุที่ผู้ที่มีตำแหน่งระดับสูงกว่าอาจขาดความเคารพ (Respect) ในความเป็นเพื่อนร่วมทีมต่อผู้ที่มีตำแหน่งระดับต่ำกว่าส่งผลให้ความร่วมมือและความไว้วางใจต่อกันลดลง (Yetts & Hyten, 1998) สมาชิกในทีมอาจมีความแตกต่างกันในหลายมิติทั้งในด้านภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและบทบาท ซึ่งความแตกต่างในประเด็นต่างๆ ของสมาชิกหากพิจารณาภายใต้โมเดลแบบดั้งเดิมอาจมีลักษณะโน้มเอียงไปในเชิงลบ เพราะอาจเป็นสิ่งที่ก่อความยุ่งยากต่อการบริหารจัดการแต่ในมุมมองเชิงบวกแล้วแท้ที่จริงแล้วคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้นสามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ และส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม ดังนั้นจึงนับเป็นความท้าทายของทุกฝ่ายที่จะหลอมรวมความแตกต่างของแต่ละบุคคลเหล่านั้นนำไปสู่การสร้างสมรรถนะใหม่ การขยายทัศนคติและมุมมองให้แผ่กว้างขึ้นรวมทั้งสร้างเจตคติที่ดีในการเปลี่ยนความแตกต่างไปสู่การพัฒนาทีมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของทีมคุณภาพ หมายถึงคุณสมบัติเฉพาะของทีมในด้านต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ตามลักษณะของประสิทธิผลของทีม ซึ่งจำแนก 5 ส่วน คือ องค์ประกอบของทีม เป้าหมายของทีม บทบาทของทีม ระบบสารสนเทศของทีมและปทัสถานของทีม องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นการออกแบบเกี่ยวกับคุณลักษณะของทีมคุณภาพ จึงจำเป็นต้องทำด้วยความระมัดระวังโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายของทีมเป็นสำคัญ

4.3.2 เป้าหมายของทีม (Team Goals) การกำหนดเป้าหมายของทีมเป็นสิ่งสะท้อนถึงข้อตกลงร่วมกันของทีมที่กำหนดไว้เพื่อประสานความร่วมมือของสมาชิกของทีมในการทำงานเป้าหมาย คือ ภาพแห่งอนาคตหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ทีมต้องการให้บรรลุผล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) เมื่อพิจารณาแนวคิดของ Edwin Locke ผู้กำหนดทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal-setting Theory) ซึ่งเสนอความเห็นไว้ว่า แรงจูงใจของบุคคลเกิดจากความต้องการและความต้องการทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อสนองความต้องการตามเป้าหมายโดยที่ความต้องการเหล่านั้นจะลดน้อยลงเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจึงนับเป็นสิ่งสำคัญแรกเริ่มที่จะก่อให้เกิดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถกำหนดภาระงานและกำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างสอดคล้องเหมาะสม (Hellriegel & Slocum, 2004) คุณค่าของการกำหนดเป้าหมายที่มีต่อการดำเนินงานของทีมตามคำอธิบายของ Zander (1994) มีอยู่ว่า เป้าหมายของทีมสามารถนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นสิ่งเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่สมาชิก เป็นสิ่งช่วยในการกำหนดแนวทางและกิจกรรมในการดำเนินงาน นำไปสู่การสร้างเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสมสำหรับทีมนำไปสู่การปรับปรุงตนเองและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกตลอดจนช่วยในการกำหนดระบบการให้รางวัลหรือการลงโทษ สำหรับสมาชิกภายในทีมอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ Locke & Latham (1990) และ McComb, Green & Compton (1999) ยังให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า เป้าหมายของทีมยังมีส่วนช่วยในการสะท้อนผลอันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและกระบวนการภายในทีม (Internal Team Processes) ด้วยเช่นกัน ในขณะที่ Parker (2003) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า เป้าหมายของทีมที่ชัดเจนมีส่วนในการลดทอนความเห็นที่ขัดแย้งกันของสมาชิก เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม นอกจากนี้เป้าหมายที่ทำท้ายจะสามารถส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ สำหรับ

การกำหนดเป้าหมายของทีมนั้นมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาและให้ความสำคัญดังต่อไปนี้

4.3.2.1 คุณลักษณะของเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายของทีมนั้นควรคำนึงถึงคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่ง Zander (1994) Batroll (1998) และ Parker (2003) ได้อธิบายรายละเอียดไว้ดังนี้

1) เข้าถึงความสำเร็จได้ (Accessibility) หมายถึง เป้าหมายนั้นต้องมีโอกาสและมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าเป้าหมายที่กำหนดขึ้นถือว่าเป็นความท้าทาย ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ แต่ความสำคัญนั้นอยู่ที่มีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดที่จะทำให้โครงการ ผลผลิตหรือกระบวนการทำงานต่างๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ของทีม ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจะต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง วิธีการ ทำงาน ความรู้ ความสามารถและทักษะต่างๆ ของสมาชิกในทีมที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ได้

2) วัดความสำเร็จได้ (Measurability) หมายถึง เป้าหมายนั้นต้อง สามารถวัดและอธิบายความสำเร็จในเชิงปริมาณได้ ทั้งนี้เพราะเหตุที่สามารถกล่าวได้ว่าเป้าหมายของทีมเป็นเสมือนเครื่องมือวัดความสำเร็จในการทำงาน หากเป้าหมายที่กำหนดขึ้นวัดหรืออธิบายความสำเร็จไม่ได้นั้นแสดงว่าไม่อาจสะท้อนผลถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้เช่นกัน ดังนั้นเป้าหมายที่วัดความสำเร็จได้จึงมีความจำเป็นต่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของทีม

3) มีความยาก (Difficulty) หมายถึง เป้าหมายที่กำหนดจะต้องไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าง่ายเกินไปต่อการปฏิบัติ เป้าหมายที่ง่ายอาจสร้างความรู้สึกว่าง่ายน้อยคุณค่าไม่สร้างแรงจูงใจ ไม่สร้างความรู้สึกท้าทายต่อการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ แต่ก็ต้องไม่เป็นการ ตั้งเป้าหมายที่ยากหรือสูงเกินไปจนก่อให้เกิดความยุ่งเหยิง ทำลายหรือลดทอนแรงจูงใจในการทำงานและปฏิเสธความผูกพันกับเป้าหมายในอนาคต

4) สัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ (Relevant) หมายถึง เป้าหมายของทีมต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์การ ทั้งนี้เพราะเหตุ ที่การดำเนินงานของทีมมีปัจจัยภายนอกหลายประการเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมายของทีม เช่น เป้าหมายขององค์การและบริบท

ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การ เมื่อทีมเป็นส่วนย่อยขององค์การดังนั้น การกำหนดเป้าหมายของทีมและเป้าหมายขององค์การ ต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

4.3.2.2 เป้าหมายร่วม (Shared Goals) ความสำคัญของเป้าหมายของทีมอีกมิติหนึ่ง นอกเหนือจากมีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางและกระบวนการ ในการดำเนินงานของทีม รวมทั้งเป็นสิ่งที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแล้วยังมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในทีมอีกด้วย เป้าหมายที่สะท้อนถึงข้อตกลงของสมาชิกอย่างเปิดเผย และถูกกำหนดขึ้นโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนมีส่วนร่วมจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จได้ในเวลาที่กำหนด เป้าหมายที่มีลักษณะเช่นนี้จะส่งผลเชิงบวกต่อการดำเนินงานต่างๆ ภายในทีมเพราะการกำหนดเป้าหมายนั้นเกิดจากข้อตกลงด้วยการเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกจะทำให้ลดทอนความขัดแย้งต่อกันที่จะเกิดขึ้นในทีม (Levi, 2001) ข้อสรุปดังกล่าวข้างต้นมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ที่เสนอว่า สิ่งที่จะเลยไม่ได้ คือ การกำหนดเป้าหมายของทีมที่จะต้องเป็นเป้าหมายที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด การมีส่วนร่วมดังกล่าวจะทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีมและการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ตลอดเวลา สมาชิกทุกคนจะเกิดความเข้าใจ มีความผูกพันอยู่กับเป้าหมายของทีมและทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้การบรรลุความสำเร็จ

4.3.2.3 เป้าหมายที่ชัดเจน (Clear Goals) เป้าหมายของทีมจะต้องมีความชัดเจนสมาชิกทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจอย่างถูกต้องตรงกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง การทำงานมักจะประสบความล้มเหลวเมื่อสมาชิกขาดความเข้าใจที่แจ่มชัดต่อรายละเอียดของเป้าหมายที่ไม่ชัดเจน (Hackman อ้างถึงใน Northouse, 2007) การกำหนดเป้าหมายของทีมอาจประกอบด้วยเป้าหมายย่อย หรือจุดประสงค์ เป้าหมายของทีมอาจมีความแตกต่างกันไปตามชนิดของงาน อาจบ่งชี้การบรรลุผล ด้วยปริมาณ ความเร็ว คุณภาพ การบริการหรือสิ่งบ่งชี้อื่นๆ เป้าหมายที่ถูกปรับปรุงให้มีความกระชับ ชัดย่อมส่งผลดีว่าการไม่กำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดเป้าหมายที่ขาดความชัดเจน (Guzzo & Dickson, 1996) ในประเด็นนี้ Larson & LaFasto (1989) ได้เสนอความเห็นว่าคุณภาพที่ชัดเจนที่ทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันจะทำให้เป้าหมายของทีมเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานทั้งนี้เพราะสมาชิกจะรับแและมีความเชื่อในคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมายทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งนี้อาจเกิดขึ้นและเป็นปัญหาในการทำงานก็คือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายส่วนตนกับเป้าหมาย

ของทีม Wood (1997) และ Levi (2001) ได้อธิบายว่าสมาชิกบางคนอาจรู้สึกว่เป้าหมายของทีมที่กำหนดขึ้นจากความเห็นร่วมกันของสมาชิกส่วนใหญ่ซึ่งหากแตกต่างไปจากความต้องการและความมุ่งหวังของตนจะทำให้ขาดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความรู้สึกดังกล่าวถูกปิดบังซ่อนเร้นไม่เปิดเผยจึงอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในทีมจนนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจต่อกันระหว่างสมาชิกได้ ดังนั้นจึงควรหาวิธีลดทอน ความไม่สอดคล้องเหล่านี้โดยการเพิ่มการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้มากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งควรเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงเป้าหมายของทีมให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป เป้าหมายของทีม หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่ทีมต้องการให้บรรลุผล เป้าหมายของทีมมีความสำคัญต่อทีมทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการนำไปสู่การกำหนดทิศทางและการจูงใจสมาชิกในการทำงาน การปรับปรุงและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การวางแผนที่ดีขึ้น การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากขึ้น การตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและรวมทั้งมีบทบาทการเสริมสร้างความผูกพันและความเหนียวแน่นระหว่างสมาชิกในทีม ดังนั้นสมาชิกทุกคนในทีมควรร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีม โดยตระหนักถึงความชัดเจนของเป้าหมาย มีความมุ่งมั่นในเป้าหมาย มีการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและคุณลักษณะของเป้าหมายที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้เป้าหมายของทีมที่กำหนดขึ้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่น่าไปสู่ความมีประสิทธิภาพของทีมที่แท้จริง

4.3.3 บทบาทของทีม (Team Roles) ทีมมีภาระงานที่ซับซ้อนบทบาทภายในทีม ย่อมมีมากมายตามความซับซ้อนของภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ ด้วยเหตุนี้การกำหนดบทบาทของทีมซึ่งในที่นี้หมายถึง บทบาทของสมาชิกในทีมจึงขึ้นอยู่กับโครงสร้างของภาระงานเหล่านั้น เมื่อกล่าวถึงความหมายของบทบาท Levi (2001) และ McShane & Von Glinow (2005) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันไว้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติตนตามตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่ สมาชิกของทีมต่างมีความคาดหวังว่าบทบาทที่ถูกกำหนดตามตำแหน่งหน้าที่นั้นจะต้องเป็นบทบาทที่สามารถแสดงออกได้จริงในการทำงาน สมาชิกทุกคนต่างพิจารณาถึงสิ่งที่ตนเองจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับ และเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติอยู่ในขณะเดียวกัน นอกจากนั้นต่างยังคาดหวังและต้องการความมั่นใจว่าจะได้รับความมีอิสระอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับ สำหรับความสำคัญของบทบาทนั้น McShane & Von Glinow (2005) ได้ให้ความเห็นว่า บทบาทมีส่วนช่วยให้เป้าหมายบรรลุความสำเร็จ

ในขณะที่เดียวกันบทบาทก็มีส่วนช่วยดำรงรักษาความสัมพันธ์รวมทั้งประสานให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกเพื่อให้ทีมดำรงอยู่และเติมเต็มความต้องการของสมาชิกในทีม

1) ประเภทของบทบาท การดำเนินงานของทีมอาจก่อให้เกิดบทบาทต่างๆ ขึ้นได้หลายลักษณะ เช่น บทบาทผู้นำทีมและบทบาทสมาชิกของทีม หรือบทบาทอย่างเป็นทางการและบทบาทอย่างไม่เป็นทางการ (Levi, 2001) สำหรับการจำแนกบทบาทเมื่อพิจารณาในมิติพฤติกรรม การแสดงออกของสมาชิกตามแนวคิดของ Daft & Marcic (2004) และ Griffin (2005) นั้น บทบาทถูกจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1) บทบาทเกี่ยวกับงาน (Task Specialist Role) ซึ่งบุคคลที่มีบทบาท ดังกล่าวจะทุ่มเทเวลาในการทำงานเพื่อช่วยให้ภาระงานของทีมบรรลุเป้าหมาย โดยจะแสดงบทบาทที่เกี่ยวกับการคิดริเริ่มในการแสวงหาแนวทางหรือสมมุติฐานใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา การเสนอความคิด คิดเห็นและข้อเสนอแนะ การสืบค้นข้อมูลและค้นคว้าหาความจริง การสังเคราะห์และผลักดัน แนวความคิดไปสู่ข้อสรุปเชิงมโนทัศน์ ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมเพื่อเร่งรัดให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเมื่อทีมหยุดชะงัก เป็นต้น

1.2) บทบาททางสังคม (Socio-emotional Role) เป็นบทบาทที่คอยเกื้อหนุนสมาชิกให้เกิดความรู้สึกและความต้องการที่จะร่วมจรโลงความเข้มแข็งทางสังคมภายในทีม โดยจะแสดงบทบาทเกี่ยวกับการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่อบอุ่น ด้วยการแสดงการยอมรับแนวคิด และให้การสรรเสริญรวมทั้งสนับสนุนให้ทุกคนวาดฝันแล้วก้าวให้ถึงความหวัง การประสานให้เกิดการลดความขัดแย้งและสร้างความปรองดองภายในทีม การสร้างบรรยากาศผ่อนคลายเมื่อเกิดสภาพตึงเครียดขึ้นภายในทีม การเจริญรอยตามข้อตกลงต่างๆ ที่เป็นมติของทีม ตลอดจนการประนีประนอมและปรับความคิดส่วนตนเพื่อดำรงรักษาความสัมพันธ์ในทีม จากประเด็นดังกล่าวข้างต้นสามารถจำแนกการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทออกเป็นสองมิติ โดยสมาชิกแสดงพฤติกรรมเน้นงาน และพฤติกรรมเน้นสังคม จะพบว่าส่งผลให้เกิดบทบาทต่างๆ เป็น 4 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 พฤติกรรมเน้นงานสูงแต่เน้นสังคมต่ำจะแสดงบทบาทผู้เชี่ยวชาญการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมุ่งสู่การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหนือกว่าการคำนึงถึงความสัมพันธ์ทางสังคม บทบาทเช่นนี้จะบรรลุเป้าหมายในด้านผลผลิตแต่ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้สมาชิกในทีมได้ ลักษณะที่ 2 พฤติกรรมเน้นงานต่ำแต่เน้นสังคมสูงจะแสดงบทบาทการส่งเสริมความรู้สึกทางสังคม ซึ่งมุ่งสนองความต้องการของสมาชิกมากกว่าผลสำเร็จ

ของงาน บทบาทเช่นนี้สมาชิกจะไม่สร้างแรงกดดันที่จะแสดงความคิดเห็นแปลกแยกหรือครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่นเพราะต้องการให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุขขึ้นในทีม สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจแต่ก็ขาดความมุ่งมั่นที่จะผลักดัน การให้เกิดการสร้างผลผลิตและนวัตกรรม ลักษณะที่ 3 พฤติกรรมเน้นงานสูงและเน้นสังคมสูงจะแสดงบทบาทคู่ ซึ่งมุ่งให้เกิดผลสำเร็จทั้งในด้านผลผลิตและความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในทีม ผู้นำทีมอาจต้องเป็นผู้มีบทบาทดังกล่าวซึ่งจะต้องสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่างสองพฤติกรรม แต่หากทีมใดที่มีสมาชิกที่สามารถแสดงพฤติกรรมทั้งสองได้อย่างสมดุลอยู่แล้วก็นับเป็นสิ่งที่ดี และลักษณะที่ 4 พฤติกรรมเน้นงานต่ำและเน้นสังคมต่ำถือเป็นการไม่แสดงบทบาท เป็นสิ่งที่ทำลายทั้งผลการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งจะนำไปสู่การล่มสลายของทีม

1.3) บทบาทส่วนตัว (Individual Role) เป็นบทบาทที่มุ่งเน้นความพึงพอใจส่วนตัวมากกว่าความต้องการของทีม เช่น อาจแสดงบทบาทก้าวร้าวหาข้อตำหนิผู้อื่นเพื่อยกระดับตนเอง บทบาทขัดขวางปฏิเสธความร่วมมือ บทบาทค้นหาการยอมรับ บทบาทสับสนในตนเอง บทบาทเชิงเผด็จการตลอดจนบทบาทค้นหาความช่วยเหลือ เป็นต้น ซึ่งบางครั้งการแสดงบทบาทส่วนตัวมากเกินไปอาจกลายเป็นอุปสรรคอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของทีมได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545)

2) โครงสร้างของบทบาท การกำหนดบทบาทที่แตกต่างกันขึ้นในทีม บทบาทเหล่านี้ย่อมมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและยังมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ตลอดจนการยอมรับของสมาชิกในทีม ความสัมพันธ์ดังกล่าวเรียกว่า โครงสร้างของบทบาท (Role Structure) เกี่ยวกับเรื่องนี้ Griffin (2005) ได้เสนอรายละเอียดไว้ว่า โครงสร้างของบทบาทมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 ส่วน คือ

2.1) บทบาทที่คาดหวัง (Expected Role) หมายถึง เมื่อใดที่สมาชิกร่วมกัน กำหนดบทบาทเพื่อให้สอดคล้องกับภาระงาน ทุกคนย่อมมีความคาดหวังเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามบทบาทเหล่านั้นทั้งที่เป็นความคาดหวังต่อบทบาทของตนรวมทั้งความคาดหวังต่อบทบาทของผู้อื่น

2.2) การส่งบทบาท (Sent Role) หมายถึง การที่สมาชิกในทีมใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อในทุกช่องทางเพื่อที่จะส่งสารเกี่ยวกับทุกบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้นรวมทั้งความคาดหวังต่างๆ เกี่ยวกับบทบาทเหล่านั้นไปสู่สมาชิกทุกคนในทีม

2.3) การรับบทบาท (Perceived Role) หมายถึง การรับทราบ บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อบทบาทที่ถูกสื่อสารมาจากทุกทิศทาง ซึ่งถือว่าเป็น ขั้นตอนที่สำคัญเพราะสมาชิกจะต้องมีความเข้าใจต่อความหมายที่แท้จริงของบทบาท เหล่านั้นอย่างแจ่มชัดเพื่อจะได้ไม่นำไปสู่การปฏิบัติที่คลาดเคลื่อนไปจากความคาดหวัง

2.4) การแสดงบทบาท (Enacted Role) หมายถึง สมาชิกในทีม แต่ละคน ปฏิบัติตามบทบาทที่ถูกกำหนดเพื่อให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมายของทีม การแสดงบทบาทนั้น เป็นไปตามความเข้าใจซึ่งอาจตรงหรือไม่ตรงต่อความคาดหวัง ที่แท้จริงของทีมก็ได้ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของกระบวนการทั้งสิ้นของโครงสร้างหาก องค์ประกอบใดในโครงสร้างของบทบาทถูกรบกวนด้วยสาเหตุต่างๆ อาจนำไปสู่ การเกิดปัญหาเกี่ยวกับบทบาทได้

3) ปัญหาเกี่ยวกับบทบาท บทบาทต่างๆ ที่สมาชิกผู้รับปฏิบัติตาม ข้อกำหนดซึ่งการปฏิบัตินี้อาจตรงหรือไม่ตรงกับความคาดหวังก็เป็นได้ ดังนั้นในการก่อตั้ง ทีม ผู้นำทีมจึงต้องสื่อสารอย่างชัดเจนให้สมาชิกทราบและเข้าใจอย่างแจ่มชัดถึงความ คาดหวังที่แท้จริงของบทบาทที่ตนเองได้รับการกำหนด สำหรับปัญหาเกี่ยวกับบทบาทนั้น (Levi, 2001) Daft & Marcic (2004) และ Griffin (2005) ให้ความเห็นไว้ว่าอาจเกิดขึ้นด้วย สาเหตุ 3 ประการ ดังนี้

3.1) ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) หมายถึง ความไม่ชัดเจนในการสนองต่อบทบาท เพราะเหตุที่ไม่มีนิยามหรือคำอธิบายอย่างเป็นทางการของบทบาท ไม่มีการกำหนดกรอบความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบทบาทนั้น เมื่อเผชิญกับความไม่ชัดเจนจะทำให้บุคคลเกิดความไม่แน่ใจว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรกระทำ และไม่อาจเลือกแนวทางในการปฏิบัติเพื่อจะมุ่งไปสู่เป้าหมายได้ นอกจากนั้นยังขาดความ มั่นใจในการทำงานเพราะไม่เข้าใจว่าสมาชิกอื่นๆ มีความคาดหวังแต่การแสดงบทบาทนี้ อย่างไรและการแสดงบทบาทของตนที่กระทำอยู่ขณะนี้ สอดคล้องกับความคาดหวัง เหล่านั้นหรือไม่ ความรู้สึกเช่นนี้เป็นสาเหตุนำไปสู่ความเครียด (Stress) และการด้อย คุณภาพของการทำงานได้ ในประเด็นที่เกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมนี้ ก็ัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ได้เสนอความเห็นซึ่งเป็นผลจากการวิจัยไว้ว่า สมาชิกแต่ละคนควรมี บทบาท ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายชัดเจน และมีการพบปะพูดคุยกันอยู่เป็นนิจ ทำให้ งานในแต่ละส่วน มีการรับรู้เท่าทันกัน ช่วยเหลือและทำงานทดแทนกันได้เมื่อคนใดคนหนึ่ง ไม่อยู่ ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและคณะบุคคลดังนั้นจึงเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว



ที่สำคัญที่ทำให้ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นทางแก้ไขจึงอยู่ที่ การสื่อสารที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก เพื่อร่วมกันสร้างความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับ กรอบหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบทบาท เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

3.2) ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ซึ่งหมายถึง ความแตกต่าง ระหว่างบทบาทที่ปฏิบัติอยู่กับความคาดหวังที่มีต่อบทบาทนั้น ความขัดแย้ง ในบทบาท อาจเป็นผลมาจากหลายสาเหตุ เช่น อาจเป็นเพราะบุคคลต้องแสดงบทบาท หลายอย่าง ในเวลาเดียวกันซึ่งบทบาททั้งสองนั้นมีความขัดแย้งกันทำให้ไม่สามารถ ตอบสนองต่อความคาดหวังของแต่ละบทบาทได้ นอกจากนั้นอาจเป็นเพราะบุคคล ต้องแสดงบทบาทอย่างหนึ่งแต่เป็นบทบาทที่กลุ่มบุคคลอื่นหลายกลุ่มซึ่งแต่ละกลุ่มมีความ คาดหวังต่อบทบาทนั้นแตกต่างกันทำให้ไม่สามารถสนองตอบตรงตามความคาดหวังของ แต่ละกลุ่มได้หรืออาจมีสาเหตุจากคนภายในกลุ่มเดียวกันแต่มีความคาดหวังต่อบทบาท หนึ่งๆ แตกต่างกัน ความขัดแย้งในบทบาทเป็นสาเหตุสำคัญที่ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงาน ของทีมตกต่ำลงหรือลดประสิทธิภาพลง นอกจากนั้นอาจเป็นการสร้างความไม่พึงพอใจ ให้เพื่อนร่วมงานรวมทั้งอาจเป็นสาเหตุนำไปสู่การลาออกจากงานได้เช่นกัน

3.3) ภาระหนักเกินไปของบทบาท (Role Overload) ซึ่ง หมายถึง ภาวะที่บุคคลถูกคาดหวังจากกลุ่มบุคคลอื่นไว้สูงเกินไปจนไม่สามารถแสดงบทบาทให้ บรรลุผลตามความคาดหวังนั้นได้ ซึ่งอาจเป็นเพราะสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น งานมีปริมาณ มากเกินควรมีข้อจำกัด เกี่ยวกับเวลา ขาดแคลนทรัพยากร บุคคลขาดทักษะที่เหมาะสม กับงานหรืองานมีความซับซ้อนเกินไป เป็นต้น ซึ่งอาจนำไปสู่ความรู้สึกเบื่อหน่ายต่องาน และความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานลดต่ำลง (Fong, 1993; Freeman & Coll, 1993; Levi, 2001; Hellriegel & Slocum, 2004; Griffin, 2005) เพราะ เหตุที่การแสดงบทบาทของสมาชิกในทีมทั้งในสถานภาพของผู้นำทีมและสถานภาพสมาชิก ทั้งในลักษณะมุ่งมั่นให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในเชิงผลผลิตและมุ่งมั่นในการ ประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกให้เกิดความร่วมมือเพื่อธำรงรักษาความเป็นทีม ทุกอย่างล้วนมีความสำคัญต่อการผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ควรมีการดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์บทบาททุกบทบาทที่กำหนดขึ้นในทีม อย่างรอบคอบ ซึ่ง Dayal & Thomas (อ้างถึงใน Lunenburg & Omstein, 2000) ได้ให้ ข้อเสนอแนะไว้ว่าควรดำเนินตามลำดับขั้น ดังนี้ 1) การนิยามบทบาท (Defining Roles) เป็นการร่วมกันอภิปรายและหาข้อสรุปร่วมกันของสมาชิกเพื่อกำหนดบทบาทต่างๆ

ที่ควรให้มีขึ้นในทีม รวมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางในการปฏิบัติของแต่ละบทบาทไว้อย่างชัดเจน 2) การตรวจสอบความคาดหวัง (Examining Expectation) เป็นการกำหนดความคาดหวังร่วมกันของสมาชิก เพื่อสร้างความชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบทบาทเหล่านั้นต้องการให้เกิดผลอย่างไร ซึ่งต้องผ่านการอภิปราย การปรับแต่ง และการสร้างข้อตกลงที่เหมาะสม 3) การสรุปบทบาท (Summarizing Roles) เป็นการรวบรวม รายละเอียดต่างๆ จัดทำเป็นโครงร่างเสนอสมาชิกในทีมเพื่อร่วมกันตรวจสอบ กลั่นกรอง เสนอความเห็นเพิ่มเติมแล้วสรุปอย่างเป็นทางการเพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบ โดยทั่วกัน

กล่าวโดยสรุป บทบาทของทีม หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติตนตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ในทีม สมาชิกในทีมแม้มีบทบาทแตกต่างกันแต่ทุกคนต่างเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของทีมเท่าเทียมกัน ดังนั้นไม่ว่าสมาชิกแต่ละบุคคลจะแสดงบทบาทใดจะต้องทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดต่อขอบเขตและความคาดหวังของทีมต่อบทบาทนั้น นอกจากนี้ ยังต้องขจัดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับบทบาททั้งในด้านความคลุมเครือในบทบาท ความขัดแย้งในบทบาท ตลอดจนภาระหนักเกินไปของบทบาท และที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การกำหนดบทบาทในทีม ควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งนี้เพื่อความชัดเจนและความเข้าใจที่ตรงกันต่อความคาดหวัง ในบทบาทอันนำไปสู่การปฏิบัติตามบทบาทได้อย่างสอดคล้องกับความคาดหวังนั้น

4.3.4 ปทัสถานของทีม (Team Norm) เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อทีมคุณภาพ Luthans (1995) ได้อธิบายความหมายของปทัสถานไว้ว่า หมายถึง แบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกใช้เป็นมาตรฐานซึ่งในแต่ละสถานการณ์บุคลากรควรประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้นๆ ซึ่ง ความหมายดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Levi (2001) และ Daft & Marcic (2004) ซึ่งได้ให้ความหมายร่วมกันไว้ว่าไว้ว่า ปทัสถาน หมายถึง แบบแผน กฎเกณฑ์ ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่เป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกันซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกในทีม ถึงแม้ว่าทีมไม่สามารถกำหนดแบบพฤติกรรมที่ทีมยอมรับได้ในทุกเรื่อง แต่ปทัสถานส่วนใหญ่จะสัมพันธ์กับความภูมิใจที่มีต่อทีม การปฏิบัติงาน การวางแผน การควบคุมงาน การฝึกอบรม การคิดริเริ่ม รวมทั้งความซื่อสัตย์ เป็นต้น นอกจากนี้ Schermerhom et al. (2003)

Daft & Marcic (2004) และ McShane & Von Glinow (2005) ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า ปทัสถาน มีความไม่เป็นแบบแผนไม่ได้แสดงไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่มีลักษณะคล้ายกฎ หรือแนวปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับร่วมกันของสมาชิกในทีม เป็นการยอมรับ เพื่อใช้ปทัสถานนั้นเป็นแนวทางในการกำหนดหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ Feldman (1984) ได้ชี้ให้เห็นถึงหน้าที่ของปทัสถานซึ่งมี คุณค่าต่อทีมใน 4 ประเด็น คือ ประเด็นที่หนึ่งปทัสถานของทีมเป็นสิ่งแสดงถึงค่านิยมร่วมของทีม และ ช่วยสร้างจิตสำนึกของการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีม ประการที่สองปทัสถานของทีมเป็น สิ่งช่วยให้เกิดการประสานความร่วมมือในการทำงานภายในทีมโดยการกำหนดแนวปฏิบัติ พื้นฐานที่สามารถคาดหมายผลลัพธ์ได้ ประการที่สามปทัสถานของทีมเป็นสิ่งช่วยให้ สามารถกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิกในทีมซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้สามารถ หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่น่าจะอายุต่างๆ และประการที่สี่ ปทัสถานของทีมเป็นสิ่งช่วยให้ ทีมดำรงอยู่อย่างมีความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากทีมอื่นนอกจากนั้นยังสามารถ สร้างเกณฑ์เพื่อประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติตนของสมาชิกในทีมได้ ดังนั้นปทัสถานของ ทีมจึงเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องร่วมยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ

สำหรับการยอมรับและปฏิบัติตามปทัสถานของทีมนั้น Hellriegel & Slocum (2004) และ McShane & Von Glinow (2005) จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะคือ การปฏิบัติตามโดยการยินยอม (Compliance Conformity) ถือเป็นการยอมรับปฏิบัติตาม ปทัสถานเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม หรือต้องการให้คนอื่น ยอมรับเพราะเหตุที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าปทัสถานที่กำหนดขึ้นสามารถใช้เป็นแนวทางใน การปฏิบัติงานให้ทีมบรรลุเป้าหมายได้โดยที่ความคิดเห็นส่วนตนอาจไม่สอดคล้องตาม ก็อาจเป็นได้ สำหรับลักษณะที่สองนั้นคือการปฏิบัติที่เกิดจากการยอมรับเฉพาะบุคคล (Personal Acceptance Conformity) เป็นการยอมรับปฏิบัติตามปทัสถานจากการตระหนักใน คุณค่าอย่างแท้จริงด้วยตนเอง การปฏิบัติในลักษณะนี้จะมีความเข้มข้นจริงจังเพราะเกิดมา จากพื้นฐานความเชื่อและค่านิยมที่มีต่อปทัสถานอย่างแท้จริง

สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งได้แก่พัฒนาการของปทัสถาน โดย Levi (2001) และ Daft & Marcic (2004) ได้เขียนอธิบายไว้อย่างสอดคล้องกันว่า ปทัสถานอาจก่อ เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น เกิดจากร่วมหาแนวปฏิบัติจากการเรียนรู้และ การปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในการทำงานร่วมกันวันต่อวันโดยเฉพาะอย่างยิ่งขณะที่จัดตั้ง ทีมขึ้นใหม่ หรืออาจเกิดจากความต้องการที่จะพัฒนาสถานการณ์ต่างๆ ในทีมให้ดีขึ้น

นอกจากนั้นยังอาจเกิดจากความต้องการที่จะยกระดับมาตรฐานของทีมให้เท่าเทียม ความเปลี่ยนแปลงภายนอก ในบางครั้งอาจมองไม่เห็นความสำคัญของปทัสถาน เพราะทุกคนต่างรับรู้ว่ามีสำนึกที่ดีในการทำงานอยู่แล้วแต่เมื่อสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้น จึงร่วมกันกำหนดปทัสถานเพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สำหรับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อทีมนั้น ปทัสถานนั้นอาจถูกจัดประเภทได้เป็นเป็น 2 ชนิด คือ ปทัสถานเชิงนิมมาน (Positive Norms) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานของทีมและปทัสถานเชิงนิเสธ (Negative Norms) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ Levi (2001) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าแม้ปทัสถานจะส่งผลดีต่อทีมทั้งในด้านความสามารถในการควบคุมทีม การสื่อสารอย่างเป็นธรรมชาติสร้างความรู้สึกเคารพและให้เกียรติผู้อื่นตลอดจนการกระจายความเท่าเทียมให้แก่สมาชิกทุกคน แต่ผลกระทบในเชิงลบก็อาจเกิดขึ้นได้ เช่น จากประสบการณ์การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนงานที่ฮอว์ธอร์น พบว่า เมื่อใดก็ตามที่การกำหนดปทัสถานของการทำงานอยู่ในระดับต่ำจะส่งผลให้เกิดข้อจำกัดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ของทีมได้เพราะอาจเกิดการต่อต้าน

กล่าวโดยสรุป ปทัสถานของทีม หมายถึง แบบแผน กฎเกณฑ์ ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่เป็นที่เข้าใจและยอมรับร่วมกัน อันนำไปสู่การแสดง พฤติกรรมร่วมกันของสมาชิกของทีม ซึ่งถือเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ผู้นำทีมจำเป็นต้องควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในทีมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าทีมจะปฏิบัติงานด้วยดีและบรรลุเป้าหมายภายใต้ปทัสถานที่ร่วมกันกำหนดไว้ การมอบหมายให้สมาชิกแต่ละคนแสดงบทบาทถือเป็นวิธีการหนึ่งในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในทีม ปทัสถานของทีมมีผลกระทบต่อผลงานของทีมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ บางทีมสมาชิกทีมได้อุทิศตนทำงานอย่างหนัก ซื่อสัตย์ มีวินัยในการทำงานและมีความเปิดเผย ในขณะที่บางทีมมักต่อต้านฝ่ายจัดการและหลีกเลี่ยงงาน ชอบวิธีการปฏิบัติที่เสี่ยงต่ออันตรายและทุจริต ดังนั้น ผู้นำทีมควรสนับสนุนสมาชิกทีมในการพัฒนาปทัสถาน โดยการโน้มน้าวให้สมาชิกเกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติตนภายใต้กรอบของปทัสถาน การส่งเสริมให้ใช้ปทัสถานในทีมให้สัมฤทธิ์ผล การสนับสนุนให้เกิดการร่วมกันกำหนดปทัสถานที่มีคุณค่าต่อทีม ตลอดจนการร่วมอภิปรายเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ปทัสถานมีพัฒนาการที่

สอดคล้องเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพื่อให้ปทัสถานของทีมมีส่วนร่วมในการสร้างผลการปฏิบัติงานของทีมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์

#### 4.3.5 ระบบสารสนเทศของทีม

ระบบสารสนเทศ (Information System) การจัดตั้งระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมภายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งอีกประการหนึ่ง ระบบสารสนเทศ หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน (สายฝน เสกขุนทด, 2546) โดยที่ Hackman (1987) และ Cohen (1994) มีความเห็นสอดคล้องกัน จากความเห็นของ Hackman (1997) ทำให้เข้าใจได้ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ใดๆ ในองค์การจะต้องอาศัยระบบสารสนเทศทั้งที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ทรัพยากร ความคาดหวังของผู้รับบริการเพื่อการเลือกกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงานที่เหมาะสม ระบบสารสนเทศที่ดีจะสามารถสนองการทำงานของทีมให้เกิดประสิทธิผล Yeatts & Hyten (1998) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่าข้อมูลสารสนเทศต่างๆ มีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งช่วยในการกำหนดเป้าหมาย การออกแบบภาระงานและการเลือกแนวทางและวิธีการในการทำงานของสมาชิก

องค์ประกอบของสารสนเทศ หากพิจารณาในเชิงระบบ ระบบสารสนเทศ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ (1) ข้อมูลดิบ ถือได้ว่าเป็นส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งอาจประกอบด้วยข้อเท็จจริงที่อยู่ในรูป จำนวน ข้อความ เสียง หรือภาพ (2) การประมวลผล เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ของข้อมูลแต่ละรายการ จัดระบบข้อมูลเพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ การจัดเก็บเป็นวิธีการในการเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ สะดวกต่อการนำไปใช้ และสามารถปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน เทคโนโลยีเป็นส่วนที่ช่วยในการเก็บข้อมูลเป็นสิ่งช่วยในการประเมินผล องค์ประกอบที่สำคัญของเทคโนโลยี ได้แก่ คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป หรืออุปกรณ์เพื่อการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งทั้งสามส่วนนี้ ถือว่าเป็นกระบวนการ (Process) ของระบบสารสนเทศ และองค์ประกอบสุดท้าย (3) สารสนเทศเป็นผลผลิต (Output) ของระบบ สารสนเทศต้องมีความถูกต้องตรงกับความต้องการและทันต่อการใช้งาน (ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 2544)

การสร้างระบบสารสนเทศที่มีความเหมาะสมขึ้นอยู่กับภาระงาน  
หน้าที่ความรับผิดชอบ และรูปแบบในการบริหารทีม Holt (1990) Larson & Lafasto (1989)  
และ Johnson & Johnson (1994) ได้เสนอความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า ข้อมูลหรือ  
สารสนเทศต่างๆ ที่จัดระบบไว้จะต้องง่ายต่อการเข้าถึง มีความน่าเชื่อถือ มีมาตรฐาน  
สามารถพิสูจน์ได้ มีความสมบูรณ์และทันสมัย นอกจากนี้ ปีทีป เมธาคุณวุฒิ (2544) ยังให้  
ความเห็นว่ระบบสารสนเทศที่ดีต้องมีคุณสมบัติ ทันต่อเวลา (Timeliness) ตรงต่อ  
ความต้องการ (Relevant) มีความถูกต้อง (Accuracy) มีความสมบูรณ์ (Completeness)  
มีความเหมาะสม (Appropriateness) ยุติธรรม (Fair) สะดวกต่อการใช้ (Comfortable)  
ชัดเจน (Clarity) และเป็นตัวเลขหรือภาพ (Quantitability) ด้วยเหตุที่การตัดสินใจต่างๆ  
ภายในทีมขึ้นอยู่กับข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับ ดังนั้นคุณภาพของการตัดสินใจจึงย่อมขึ้นอยู่กับ  
กับคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศเหล่านั้น

ระบบสารสนเทศที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการดำเนินงานของทีมอาจ  
ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิตของทีม ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผลผลิต ข้อมูล  
ส่วนบุคคลของสมาชิกในทีม เช่น ตารางเวลาในการทำงาน การทำงานล่วงเวลา ผลการ  
ประเมินการทำงานและอื่นๆ ซึ่งการจัดเก็บและบันทึกสารสนเทศเหล่านี้ต้องถูกจัดเก็บ  
อย่างเป็นระเบียบโดยอาจอยู่ในรูปเอกสาร จัดเก็บโดย คอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีอื่นๆ  
ตลอดจนการพัฒนาในรูปเครือข่ายสารสนเทศร่วมกับหน่วยงานภายนอก สิ่งสำคัญใน  
ลำดับต่อมาได้แก่ การสร้างจิตสำนึกในการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างสมาชิกในทีม  
การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันจะนำไปสู่การสร้างความเข้าใจ  
ที่ตรงกันของสมาชิกต่อสถานการณ์แท้จริงที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดความเข้าใจที่กระจ่างชัด  
ต่อพันธกิจ และเป้าหมายของทีมอันจะนำไปสู่การดำเนินงานเพื่อบรรลุความสำเร็จ  
ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าการแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศจะมีความ  
สำคัญเพราะเป็นสิ่งแสดงถึงความไว้วางใจและปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก  
และเป็นสิ่งชี้ให้เห็นว่ระบบสารสนเทศที่จัดตั้งขึ้นได้ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์  
สูงสุดของการดำเนินงานแต่ก็อาจเกิดอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลขึ้นได้  
ซึ่งอาจเป็นเพราะสาเหตุหลายประการ เช่น สารสนเทศไม่ได้ถูกแบ่งประเภทหรือจัด  
หมวดหมู่อย่างเป็นระบบ สารสนเทศบางอย่างอาจไม่ได้สำรวจและเก็บรวบรวมหรือแม้มี  
การสำรวจและเก็บรวบรวมอย่างเป็นหมวดหมู่แต่ยากต่อการเข้าถึง สารสนเทศบางอย่าง  
ผู้บริหารปิดบังซ่อนเร้นไว้เพราะขาดความไว้วางใจต่อผู้อื่นแม้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่สมาชิก

ทุกคนต้องรับรู้ นอกจากนั้นอาจเป็นเพราะสาเหตุที่ผู้มีหน้าที่จัดเก็บข้อมูลเปิดโอกาสให้เฉพาะผู้มีอำนาจเท่านั้นที่มีสิทธิ์เข้าถึงหรืออาจเป็นเพราะผู้มีหน้าที่จัดเก็บไม่เปิดเผยข้อมูลเพราะต้องการมีอำนาจเหนือสมาชิกคนอื่นๆ (Yeatts & Hyten, 1998)

กล่าวโดยสรุป ระบบสารสนเทศ หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีม ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของทีมทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานรวมทั้งการกำหนดวิธีการวัดและประเมินการดำเนินงานของทีม นอกเหนือไปจากนั้นยังเป็นสิ่งช่วยก่อให้เกิดความไว้วางใจ ปฏิสัมพันธ์ที่ดีและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานระหว่างสมาชิกในทีมอีกด้วย ดังนั้นการจัดระบบสารสนเทศที่ง่ายต่อการเข้าถึง มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ มีมาตรฐาน สามารถพิสูจน์ได้ มีความสมบูรณ์และทันสมัยจึงจะสามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง

#### 4.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านกระบวนการทำงานของทีม (Team Process)

เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อทีมคุณภาพ โดย Hackman (1987) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กระบวนการทำงานของทีม หมายถึง การใช้ความพยายาม การทุ่มเทความรู้ทักษะและความสามารถอย่างสูงรวมทั้งการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมของสมาชิกของทีมในการร่วมมือกันทำงาน เป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องตระหนัก นอกจากนั้น ยังได้ให้ความเห็นว่าประสิทธิภาพของทีม เป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะสามารถทำให้กระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกับ Gladstein (1987) ที่ได้ให้ข้อเสนอว่า กระบวนการของทีมอันประกอบด้วย การสื่อสารอย่างเปิดเผย การได้รับการสนับสนุนในการทำงาน การจัดการความขัดแย้งในการทำงาน การได้รับโอกาสในการร่วมอภิปราย แสดงความคิดเห็น การให้ความสำคัญต่อสมาชิกทุกคนของทีมและการกำหนดขอบข่ายในการบริหารงานอย่างเหมาะสมจะเป็นสิ่งที่จะส่งผลต่อคุณภาพของทีม และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen (1994) ที่กล่าวว่า กระบวนการของทีมต้องประกอบด้วย การประสานงาน (Coordination) ด้วยการทำงานร่วมกันเพื่อลดความสูญเปล่าในการทำงาน การแบ่งปัน (Sharing) หรือแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความชำนาญในการทำงานร่วมกันรวมทั้งการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ในการทำงาน (Implementation of Innovation) โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่ากระบวนการของทีม เป็นสิ่งที่ถูกส่งผลมาจากปัจจัยด้านลักษณะของทีม Parker (1990, pp. 31-56)

กล่าวถึงกระบวนการทำงานของทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ประกอบด้วย ความชัดเจนในวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยโดยปราศจากอคติ ความเป็นเอกภาพ การสื่อสารที่เปิดเผย ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินตนเอง Robbins (2001, p. 64) ได้กล่าวว่า กระบวนการของทีม ประกอบด้วยความผูกพันของสมาชิกต่อวัตถุประสงค์ร่วมกันของทีมงาน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะของทีม ความเชื่อมั่นในความสามารถของทีม การบริหารความขัดแย้ง การลดความเอาเปรียบของสมาชิกบางคนในทีมงาน ลีริอร์ วิชชาวุธ (2549, หน้า 326) กล่าวว่า กระบวนการของทีมงานต้องมีประสิทธิผลในเรื่อง การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การระดมสมองร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผนและร่วมกันทำการขจัดความขัดแย้งภายในทีม การประชุม การวางแผน การนำแผนปฏิบัติ การประเมินกระบวนการทำงาน สมาชิกทุกคนในกลุ่มต้องเข้าใจกระบวนการทำงานภายในกลุ่มให้ ความเคารพสิทธิและคุณค่าของแต่ละคน จากการผสมผสานแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบด้านกระบวนการของทีมคุณภาพ สามารถจำแนกได้ดังตาราง 7

ตาราง 7 องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม

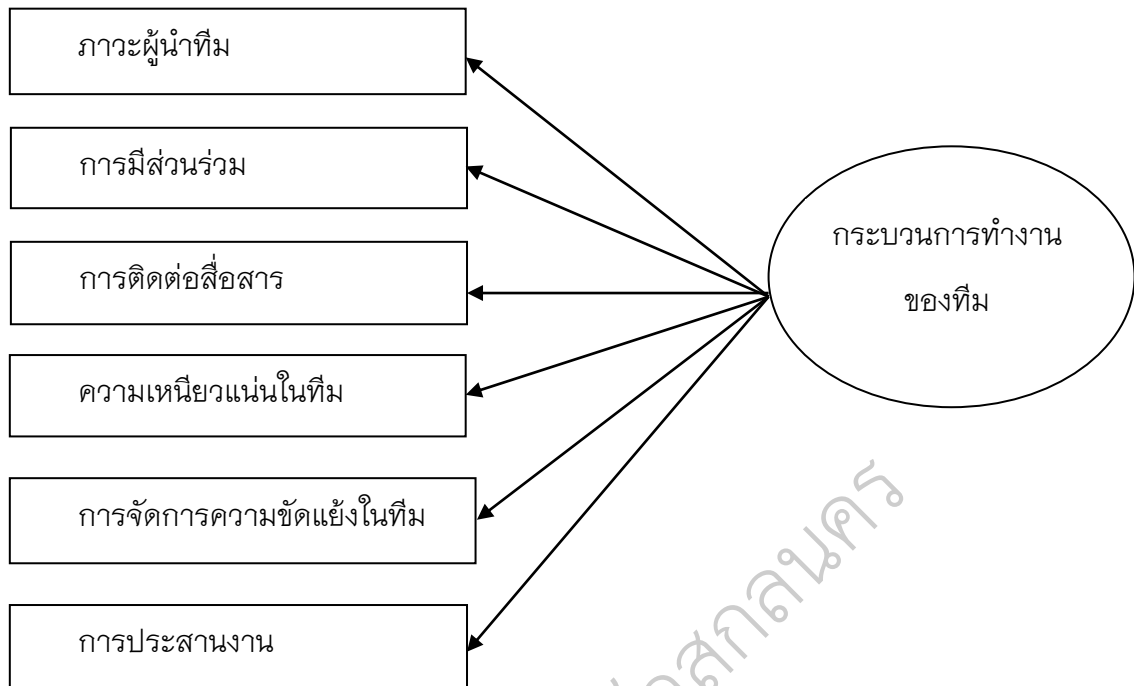
ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม						
		ภาวะผู้นำทีม	การมีส่วนร่วม	การติดต่อสื่อสาร	การจัดการความขัดแย้ง	ความเหนียวแน่น	การประสานงาน	การแบ่งปันความรู้
1	Hacman (1980)				√	√	√	√
2	Gradstein (1987)		√	√	√	√	√	√
3	Parker (1990)		√	√	√	√	√	
4	Cohen (1994)	√	√	√	√	√		
5	Robbin (1996)		√	√	√	√		
6	กัญญา โพธิ์วัฒน์	√	√	√	√	√	√	



ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	แหล่งข้อมูล/นักวิชาการ	องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม						
		ภาวะผู้นำทีม	การมีส่วนร่วม	การติดต่อสื่อสาร	การจัดการความขัดแย้ง	ความเหนียวแน่น	การประสานงาน	การแบ่งปันความรู้
7	สิริอร วิชชาวุธ (2549)	√		√		√	√	
8	ภิญโญ มนุศิลา (2550)	√	√	√	√		√	
รวมความถี่		5	7	8	7	7	6	2
ร้อยละ		62.50	87.50	100	87.50	87.50	75	25

จากรายละเอียดในตารางข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกจากงานวิจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้กระบวนการของทีม ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำทีม (2) การมีส่วนร่วม (3) การติดต่อสื่อสาร (4) ความเหนียวแน่น (5) การจัดการความขัดแย้ง และ (6) การประสานงาน ซึ่งผู้วิจัยเขียนเป็นแผนภาพแสดงองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม ดังนี้



ภาพประกอบ 13 องค์ประกอบของกระบวนการทำงานของทีม

จากการสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่างๆ สามารถแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของปัจจัยด้านกระบวนการทำงานของทีมในแต่ละประเด็น ได้ดังนี้

4.4.1 ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) แม้ว่าการศึกษาค้นคว้ามาเกี่ยวกับทีมจะมีจุดเริ่มต้นในยุคการเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์ เมื่อปี ค.ศ.1960 เป็นต้นมา โดยมีเป้าหมายในการศึกษาแตกต่างกันออกไปตามยุคสมัย แต่เริ่มจากปี ค.ศ.1996 ได้มีผลการศึกษาวิจัยหลายเรื่องที่ทำให้ความสนใจและมุ่งเน้นในมิติต่างๆ ที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม เช่น การศึกษาถึงผลกระทบจาก บทบาทภายในทีม พฤติกรรมของทีม กระบวนการทางปัญญาในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ ตลอดจนความก้าวหน้าและความยั่งยืนของทีม นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกระบวนการภายในทีม เช่น ความไว้วางใจ ความเกี่ยวพัน การวางแผน การปรับตัว การกำหนด โครงสร้างและการเรียนรู้ของทีมที่เกี่ยวข้องทั้งในมิติของผลการปฏิบัติงาน และความเจริญก้าวหน้าของทีม (Northouse, 2007) ในขณะเดียวกันได้มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับภาวะผู้นำทีมที่ส่งผลอย่างเฉพาะเจาะจงต่อความสำเร็จและ

การหลีกเลี่ยงต่อความล้มเหลวของทีม (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001) อาจจำแนกบทบาทของสมาชิกในทีมออกได้เป็น 2 บทบาท คือ บทบาทผู้นำทีมและสมาชิกของทีม แม้ว่าสมาชิกในทีมทุกคนจะมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานของทีมเท่าเทียมกัน (อำนาจ ชีระวิช, 2547) แต่ผู้นำทีมซึ่งเปรียบเสมือนศูนย์กลางแห่งการขับเคลื่อนในการทำงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีความสำคัญที่จะต้องแสดงบทบาทโดยการใช้ภาวะผู้นำทีมอย่างเหมาะสม (Zaccaro, Rittman & Mark, 2001) ภาวะผู้นำทีมเป็นสิ่งที่ผู้นำทีมใช้ในกระบวนการขับเคลื่อนให้สมาชิกในทีมร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมาย Lussier & Achua (2004) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า ผู้นำทีมเป็นบุคคลที่ต้องใช้ภาวะผู้นำในการทำงานอย่างสูง ผู้นำทีมต้องตระหนักไว้ว่าปฏิกริยาในการแสดงออกของสมาชิกแต่ละคนจะส่งผลไปสู่ผลผลิตซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน นั่นหมายความว่าผู้นำทีมจะต้องเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้เพื่อจะหาแนวทางใหม่ๆ ในการบริหารจัดการเพื่อที่จะนำไปสู่การยกระดับจิตสำนึกและเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกจากวิธีการเดิมไปสู่วิสัยทัศน์ของการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำทีมที่จะนำทีมไปสู่ความเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและเกิดเป็นทีมคุณภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 2 ประการ คือ สมรรถนะของผู้นำทีมและบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1.1 สมรรถนะของผู้นำทีม เนื่องจากประสิทธิภาพของภาวะผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของทีม (Zaccaro, Rittman & Mark, 2001) ดังนั้น ผู้นำทีมต้องมีความสมรรถนะหรือความสามารถที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกี่ยวกับประเด็นนี้ Fisher (1993) ได้อธิบายว่า ผู้นำทีมต้องประกอบด้วยสมรรถนะอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) การที่ผู้นำทีมจะสามารถมีอิทธิพลต่อสมาชิกในการเ้ามน้าวจูงใจให้เกิดจิตสำนึกและร่วมมือกันทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำจะต้องเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมรวมทั้งต้องมีความสามารถหลายประการ ได้แก่ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำทีมแสดงให้สมาชิกเห็นถึงความรู้สึกที่ท้าทายต่อการดำเนินงาน พยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะลดความสูญเสียในการสร้างผลผลิตของทีมให้น้อยที่สุด เอื้ออำนาจ สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้สมาชิกทุกคนหาวิธีการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำทีมยังต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของทีมเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

(shared vision) สามารถผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นมีความชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ และเป็นความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกรวมทั้งสร้างจิตสำนึกในการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

## 2) ความสามารถในการเป็นต้นแบบการทำงาน (Role Model)

ผู้นำทีมเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของทีม ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการแสดงออกย่อมถือเป็นแบบอย่างทีสมาชิกทุกคนคาดหวัง ผู้นำทีมสามารถใช้พฤติกรรมของตนเองเป็นเครื่องมือในการกำหนดกรอบของพฤติกรรม และผลการดำเนินงานของสมาชิกได้ การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบของผู้นำทีมเป็นเสมือนการวางมาตรฐานให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (Luecke & Polzer, 2004) ในประเด็นนี้ Fisher (1993) ให้ข้อเสนอว่าผู้นำทีมต้องไม่ทำตัวอยู่เหนือกฎเกณฑ์หรือปทัสถานของทีมโดยไม่ควรทำตนเป็นคนสองมาตรฐาน (Double Standard) ผู้นำทีมต้องสื่อสารการทำงานต่อสมาชิกด้วยการกระทำให้เห็นเป็นแบบอย่างมากกว่าการสั่งการ และผู้นำทีมต้องบริหารด้วยหลักการเหตุผลมากกว่าเพียงการทำตามนโยบาย นอกจากนี้ Wood (1997) ได้ให้ข้อเสนอเพิ่มเติมในเชิงปฏิบัติว่า ผู้นำทีมควรร่วมกับสมาชิกแสวงหาคำตอบมิใช่บอกคำตอบ ไม่มุ่งตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาดแต่ต้องร่วมสรุปเพื่อหาข้อแก้ไขไว้เป็นบทเรียนในการทำงาน มีจิตสำนึกในการให้ความช่วยเหลือและยกย่องชมเชยเมื่อความสำเร็จเกิดขึ้นในทีม

## 3) ความสามารถในการให้คำแนะนำ (Coaching) ผู้นำทีมที่ดี

ต้องสามารถช่วยหาวิธีพัฒนาความสามารถของสมาชิกให้สูงขึ้น Hackman (2002) ได้เขียนหนังสือแนะนำเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การให้คำแนะนำแก่สมาชิกสามารถช่วยให้ทีมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3 ด้าน คือ ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนมีความพยายามมากขึ้น ช่วยให้มั่นใจได้ว่าผลงานที่ออกมามีคุณภาพและช่วยให้สมาชิกแต่ละคนทำงานได้ดีที่สุดเต็มตามศักยภาพที่มีอยู่ Luecke & Polzer (2004) กล่าวถึงการแนะนำว่าเป็นกิจกรรมที่ทั้งสองฝ่ายเป็นนั่นผู้ถ่ายทอดและผู้รับความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ของอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้การให้คำแนะนำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้รับคำแนะนำเข้าร่วมกิจกรรมด้วยกระตือรือร้นและเต็มใจ Wood (1997) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ผู้นำทีมอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคในทุกด้านแต่มีความสามารถที่จะพัฒนาสมาชิกให้มีความรับผิดชอบในการใช้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และหากแม้สมาชิกมีความต้องการที่จะเพิ่มพูนรู้ความสามารถของตนให้กว้างออกไปผู้นำทีมก็สามารถให้ความช่วยเหลือแนะนำซึ่งอาจอยู่ในรูปการจัดหาวิทยากรหรือการจัดฝึกอบรมข้ามสาขาแก่สมาชิกได้เช่นกัน

4.4.1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำทีม สำหรับหน้าที่ของผู้นำทีมที่จะต้องปฏิบัติตามบทบาทมีอยู่หลายลักษณะ Morden (2004) และ Northouse (2007) ได้จำแนกบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) บทบาทหน้าที่ด้านผลผลิตของทีม ผู้นำทีมมีหน้าที่สร้างความเข้าใจที่กระจ่างชัดเกี่ยวกับเป้าหมาย ทิศทาง มาตรฐานข้อตกลงของทีมและวิธีการอันเหมาะสมในการทำงานให้แก่สมาชิก ผู้นำทีมมีหน้าที่สำคัญในการสอน แนะนำ อำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน จัดฝึกอบรมหรือการให้ความช่วยเหลือด้วยวิธีอื่นๆ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของสมาชิกอันจะนำไปสู่การทำความเข้าใจ สามารถเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ นอกจากนี้ผู้นำทีมยังมีหน้าที่สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมของสมาชิก อันจะนำไปสู่การสร้างผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของทีมให้บรรลุเป้าหมาย

2) บทบาทหน้าที่ด้านความสัมพันธ์ภายในทีม ปฏิสัมพันธ์อันดีของสมาชิกถือเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดในการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในลักษณะของการให้ความร่วมมือในการทำงานถือเป็นแรงผลักดันที่มีพลังต่อความก้าวหน้าของทีม ดังนั้นผู้นำทีมจึงมีหน้าที่พัฒนาทักษะทางสังคมให้แก่สมาชิก เช่น การให้ความร่วมมือ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีม การแก้ไขความขัดแย้ง การสร้างความผูกพันและความไว้วางใจต่อกัน การสนองความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกอย่างเหมาะสม ผู้นำทีมต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสสร้างสรรค์กับบรรยากาศความเป็นสังคมแห่งความรู้ ทักษะและแนวความคิดใหม่ๆ นอกจากนี้การส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารต่อกันอย่างเปิดเผยสิ่งเหล่านี้จะมีส่วนช่วยให้กระบวนการทางสังคมภายในทีมอยู่ในระดับสูงและสามารถนำไปสู่ความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานของสมาชิกจนบรรลุเป้าหมาย

3) บทบาทหน้าที่ด้านบริบทภายนอก ผู้นำทีมมีหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับทีมอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์การซึ่งอาจอยู่ในรูปเครือข่ายความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข้อสนเทศต่อกัน ทั้งนี้ถือเป็นผลดีที่จะได้รับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาสู่การประเมินตนเอง การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงภายในทีมให้สอดคล้องและเหมาะสม (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001)

4.4.1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีม เพราะเหตุที่ การบริหารจัดการโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมีความมุ่งหวังเพื่อให้การ ดำเนินงานในองค์การประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ดังนั้นบทบาทของผู้นำทีมจึงต้องเปลี่ยนแปลง ไปจากเดิมในประเด็นนี้ Zenger et.al. (1994) และ Sheard & Kakabadse (2001) ได้แสดง ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันซึ่งสะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างบทบาทของผู้นำกลุ่ม ในยุคเก่ากับผู้นำทีมในยุคใหม่โดยเสนอว่าผู้นำทีมยุคใหม่ ต้องแสดงบทบาทในลักษณะ ที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ จากการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้สมาชิกปฏิบัติเปลี่ยนไปเป็น การสร้างให้สมาชิกตระหนักและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ จากการเป็นตัวแทนในการรับ ความดีความชอบเพียงผู้เดียวเมื่อทีมประสบความสำเร็จเปลี่ยนเป็นการสร้างความรู้สึก ว่าความสำเร็จนั้นเป็นของสมาชิกทุกคน จากการมุ่งฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกแต่ละคนเปลี่ยนเป็นการเพิ่มพูนและยกระดับสมรรถนะของทีม ในเชิงภาพรวมจากการความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิกแต่ละคนเปลี่ยนเป็น การส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงบวกระหว่างสมาชิกทุกคนเพื่อความเป็น เอกลักษณะของทีม จากการมุ่งลดข้อขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างของสมาชิกแต่ละคน เปลี่ยนเป็นการลดความขัดแย้งโดยการมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างและผสมผสาน ความแตกต่างเหล่านั้นนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน และจากการมุ่งตอบสนอง ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเปลี่ยนเป็นการเตรียมการเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำทีม หมายถึง กระบวนการแสดงออกของผู้นำ ทีมเพื่อการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีมด้วยการโน้มน้าวใจให้สมาชิกเกิดจิตสำนึก และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมที่ร่วมกันกำหนดไว้ ภาวะผู้นำทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากที่ผู้นำทีมใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อ สมาชิกในทีมทุกคน นั่นเป็นสิ่งที่ชัดเจนว่าผู้นำทีมนับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อทีม ผู้นำทีมจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของทีมเพื่อที่จะช่วยให้ บรรลุผลสนองความต้องการของทีม หากปราศจากซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ของผู้นำทีมแล้วทีมจะพลาดเป้าหมายและเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างสมาชิกอันเป็นสิ่ง สกัดกั้นความสำเร็จ ดังนั้นบทบาทของผู้นำทีมในการเสริมสร้างความเป็นทีมคุณภาพ จึงได้แก่ การสร้างทีมให้แข็งแกร่ง การพัฒนาความไว้วางใจระหว่างสมาชิกและสร้างการ ยอมรับในปทัสถานของทีม พัฒนาสมรรถนะของทีมเพื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลงอย่างมี

ประสิทธิภาพ เน้นการตอบสนองด้วยรางวัลเมื่อทีมประสบความสำเร็จ เชื้ออำนาจให้สมาชิกทำงานได้อย่างมีสัมฤทธิ์ผล สร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้เกิดผลงานในระดับสูง สนองตอบความต้องการของสมาชิกแต่ละบุคคล เปิดโอกาสและส่งเสริมการร่วมตัดสินใจตลอดจนกำหนดงานที่ท้าทายเพื่อให้สมาชิกได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่

4.4.2 การมีส่วนร่วม (Participation) ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานโดยอาศัยหลักการของการมีส่วนร่วมถือได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งและได้รับการยอมรับโดยทั่วไป ถึงแม้ว่าการดำเนินงานต่างๆ ในโลกปัจจุบันจะขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของคนเป็นสำคัญแต่หากขาดซึ่งการมีส่วนร่วมพลังในการทำงานก็อาจอ่อนด้อยลงไป ความสำคัญอย่างยิ่งกระบวนการทำงานของทีมที่มีความจำเป็นที่จะต้องพึงพิงการมีส่วนร่วมในการทำงานจากสมาชิกทุกคนอย่างใกล้ชิด หากกล่าวถึงความหมายของคำศัพท์แล้ว นักวิชาการทั้งหลายยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งอาจจำแนกความหมายตามมิติของสาขาวิชาที่ศึกษา ตามบุคคล ตามกิจกรรมตามขั้นตอน ตามระดับองค์การหรือตามความเข้มข้นของการมีส่วนร่วม (Dusseldrop, 1981) สำหรับความหมายของการมีส่วนร่วมนั้น Owens (2001) ได้เสนอไว้ว่า หมายถึงการให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ (Mental) และอารมณ์ (Emotion) โดยให้เข้ามามีส่วนเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งเป็นการสนองตอบความต้องการพื้นฐานหรือความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นการทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การมากขึ้น สำหรับการมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น สุชาดา จักรพิสุทธิ์ (2549) ได้สรุปไว้ว่า หมายถึง การที่สมาชิกทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยในการดำเนินการนั้น มีลักษณะที่เป็นกระบวนการ มีขั้นตอนที่มุ่งหมายจะให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีพลวัตหรือมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการแก้ปัญหาร่วมกัน และมีการกำหนดแผนงานใหม่ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายที่เข้าร่วม เมื่อพิจารณาประเภทหรือลำดับขั้นของการมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น Cohen & Uffhoff (1977) ได้เสนอว่า การมีส่วนร่วมสามารถจำแนกไว้เป็น 4 ระดับ คือ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making) ซึ่งในกระบวนการตัดสินใจนั้นต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ กำหนดทางเลือกแล้วตัดสินใจ ทั้งในช่วงของการวางแผนและในช่วงการดำเนินงานตามแผน (2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation in

Implementation) ถือเป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานตามแผนหรือโครงการที่กำหนดไว้ โดยสมาชิกในทีมต้องรู้สึกเสมอว่าจะทำประโยชน์ได้ด้วยวิถีใด เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหาร และประสานงานตลอดจนการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น (3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Participation in Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้นนอกจากจะคำนึงถึงความสำคัญของผลประโยชน์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพแล้ว ยังต้องคำนึงถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในทีมด้วย ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอาจเป็นทั้งในทางบวกและผลประโยชน์ในทางลบซึ่งอาจส่งผลทั้งในลักษณะที่เป็นคุณและเป็นโทษต่อสมาชิกต่อทีมและต่อองค์การ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) เป็นการเข้าร่วมในการติดตาม ประเมินผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะต้องคำนึงถึงมุมมอง (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ของสมาชิกด้วย เพราะเป็นสิ่งที่มือถือพลสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทุกคนในทีมได้ สำหรับหลักการที่สำคัญของการมีส่วนร่วมนั้น สมาชิกในทีมทุกคน ต้องให้ความสำคัญกับการระดมความคิด ซึ่งหมายถึงการคิดค้นและวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกันในลักษณะของการร่วมคิดมิใช่จากฝ่ายหนึ่งฝ่ายเดียวบนพื้นฐานความศรัทธาว่าทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้นมีศักยภาพ นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการวางแผน ซึ่งหมายถึง การนำสิ่งที่ร่วมกันคิดมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการร่วมกัน ด้วยการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่ายทั้งคน สิ่งของ งบประมาณ เวลาและอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับการลงมือทำ ซึ่งหมายถึงการนำแผนงานที่ได้ไปร่วมกันทำนั้นควรต้องแบ่งงานและรับผิดชอบอย่างเหมาะสมเพื่อให้เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการติดตาม ประเมินผล ควรดำเนินการในลักษณะร่วมกันติดตามผลงานที่ทำ และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ร่วมกันคิดพัฒนาปรับปรุงให้งานดีขึ้นและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการรับผลประโยชน์ ควรเป็นผลประโยชน์ที่ได้รับร่วมกันซึ่งมีทั้งผลประโยชน์ทางรูปธรรม ที่ต้องการให้เกิดตามกิจกรรมที่ทำนั้นและผลประโยชน์โดยอ้อมแต่มีความสำคัญมาก ซึ่งได้แก่การเรียนรู้จากการร่วมคิดร่วมทำ ความสัมพันธ์ระหว่างภาคีที่พัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมที่สมานฉันท์ เสมอภาค และเอื้ออาทรกันมากขึ้นเป็นลำดับ (สุชาติ จักรพิสูทธิ์, 2549)

ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งในกระบวนการทำงานของทีมได้แก่ความร่วมมือ (Cooperation) ในการทำงาน โดยที่ Larson & Lafasto (1989) ได้อธิบายว่า คำศัพท์ Cooperation นั้น มีความหมายคล้ายคลึงกันกับคำศัพท์ Collaboration ซึ่งหมายถึง



การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ การร่วมมือกันนั้นเป็นพฤติกรรมระหว่างบุคคลที่จำเป็นต้องอาศัยการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในทางสังคม (Social Interdependence) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ต่อกันในลักษณะ ที่ต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกันและกันเพื่อความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้ Cramer (1998) ซึ่งได้แสดงทัศนะเพิ่มเติมว่าความร่วมมือเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วม และถือได้ว่าเป็น เครื่องมือที่มีคุณค่าต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการบวนการทำงาน ข้อคิดเห็น ของ Hackman (1997) ที่เสนอไว้ในตัวแบบเชิงทฤษฎีและได้อธิบายไว้ว่า ความร่วมมือ เป็นสิ่งที่มี ความสำคัญอีกประการหนึ่งในกระบวนการทำงานของสมาชิกในทีม นั่น ความร่วมมือในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมพลังร่วม (Synergy) ของสมาชิก ในทีมซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลของทีมมากกว่าการที่สมาชิกต่างฝ่ายต่างแยกส่วนในการ ทำงานของตนแล้วนำผลงานนั้นมารวมกันในขั้นตอนสุดท้าย ในขณะที่ Cohen (1994) ก็เสนอความเห็นที่สอดคล้องกันว่า พลังร่วมที่เกิดจากความร่วมมือนี้จะส่งผลให้สมาชิก ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถของแต่ละฝ่ายมีอยู่มีอยู่ สร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้นและร่วมกันแบ่งปันโดยการนำนวัตกรรมนั้นไปประยุกต์ นอกจากนั้นใช้ในการ พัฒนาผลผลิตและกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้น Hackman (1997) ยังมีความเชื่อว่าพลังร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดผลในเชิงวัฒนธรรมโดยจะสามารถสร้าง ความรู้สึกผูกพันต่อทีม ความภาคภูมิใจในทีมและมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุด ซึ่งหลักของความร่วมมือในการทำงานนั้น

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกในทีมร่วมมือร่วมใจในการ ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งมีระดับของการมีส่วนร่วม คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการรับ ผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล นอกจากนั้นยังรวมถึงการร่วมมือกัน ในการทำงานของสมาชิกและการประสานงานที่ดีในการทำงาน การมีส่วนร่วมใน การทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานเป็นทีม สามารถส่งผลให้สมาชิก เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการร่วมกันกำหนดแผนงาน กำหนดรูปแบบและวิธีการ ทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของทีมแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของสมาชิกทุกคนในทีมให้ยั่งยืน

4.4.3 การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นองค์ประกอบในกระบวนการของทีมงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง ทั้งนี้เพราะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นจะต้องมีการติดต่อสื่อสารติดต่อเพื่อสร้างความเข้าใจต่อกันทั้งกับเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการหรือบุคคลอื่นๆ Daft (2000) และ Yeatts & Hyten (2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการเคลื่อนย้าย แลกเปลี่ยน และส่งผ่านข่าวสารข้อมูลหรือความหมายบางอย่างระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันหรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ ในขณะที่ Greenberg & Baron (2003) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการติดต่อสื่อสารอาจเป็นการดำเนินการระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การก็ได้ หากจะกล่าวถึงทิศทางในการติดต่อสื่อสารนั้น อาจจำแนกได้เป็น 4 ทิศทาง คือ (1) การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (2) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักจะไม่ค่อยเกิดขึ้น ทั้งๆ ที่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อกระบวนการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่จะต้องกระตุ้นเตือนและเปิดโอกาสให้เกิดการติดต่อสื่อสารประเภทนี้ด้วยแนวทางต่างๆ (3) การติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารของบุคคลในระดับเดียวกันเพื่อให้เกิดความเป็นมิตรและเกิดการประสานงานกันอย่างเหมาะสม (4) การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารของคนต่างแผนกต่างระดับกัน

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารนั้น วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้เสนอไว้ว่าการติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ ผู้ส่งหรือผู้ก่อให้เกิดข่าวสาร (Sender) และผู้รับข่าวสาร (Receiver) โดยผู้ส่งจะแปลงความ (Encoding) ที่อาจอยู่ในรูปสัญลักษณ์ที่เป็นภาษา หรือไม่ใช่ภาษา เมื่อเกิดเป็นข่าวสาร (Message) ในรูปสัญลักษณ์ใดๆ แล้วก็เลือกใช้ตัวนำสาร (Medium) ที่เหมาะสม เช่น การพูดต่อหน้า การเขียนบันทึก การพูดโทรศัพท์ การฉายสไลด์หรือการแสดงกิริยาท่าทาง โดยข่าวสารนั้นต้องเดินทางไปถึงผู้รับและมีการถอดความ (Decoding) ให้เข้าใจ ตรงตามความหมายของผู้ส่ง อย่างไรก็ตามหากความเข้าใจต่อข่าวสารไม่ตรงกับความหมายของผู้ส่งซึ่งอาจเกิดจากผู้รับข่าวสารไม่มีความตั้งใจที่จะรับข่าวสารนั้นหรืออาจเกิดจากปัจจัยอื่นเป็นตัวรบกวน (Noise) การแลกเปลี่ยนข่าวสารนั้น เช่น เสียงรบกวนในโทรศัพท์

หรือการมีสิ่งอื่นดึงดูด ความสนใจเป็นต้น เมื่อผู้รับได้รับข่าวสารที่ส่งมาแล้ว มีการตอบสนองต่อข่าวสารนั้นโดยการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ผู้รับข่าวสาร ก็จะกลายเป็นผู้ส่งขณะเดียวกันผู้ส่งก็จะกลายเป็นผู้รับข่าวสาร หากมีกระบวนการ ย้อนกลับดังกล่าวก็แสดงว่าการติดต่อสื่อสารนั้นประสบความสำเร็จเพราะทำให้ทราบได้ว่า ข่าวสารที่ส่งไปนั้นถึงผู้รับโดยสมบูรณ์ แต่หากไม่มีการส่งข้อมูลย้อนกลับก็ยากที่จะ ประเมินได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นมีประสิทธิผลมากเพียงใด เราเรียกการติดต่อสื่อสารที่มี ข้อมูลย้อนกลับนี้ว่า การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) หากไม่มี ข้อมูลย้อนกลับจะเรียกการติดต่อสื่อสารนี้ว่าการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) หากจะพิจารณาเกี่ยวกับรูปแบบ จะสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ที่เกิดขึ้นตาม สายบังคับบัญชาของหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานทั่วไป อีกรูปแบบหนึ่งคือการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างตัวบุคคล ไม่เกี่ยวกับสายงานบังคับบัญชาหรือตำแหน่งงานซึ่งอาจจำแนกเป็นการติดต่อสื่อสาร แบบสายโซ่เดี่ยว (Single-strand Chain) เกิดจากบุคคลหนึ่งส่งข่าวสารไปยังบุคคลอื่นๆ ต่อไปตามลำดับ การติดต่อสื่อสารแบบสายโซ่ซุบซิบ (Gossip Chain) เกิดจากบุคคลหนึ่ง กระจายข่าวสาร ไปยังบุคคลอื่นหลายๆ คน การติดต่อสื่อสารแบบสายโซ่ความน่าจะเป็น (Probability) เกิดจากบุคคลหนึ่งกระจายข่าวสารไปยังบุคคลอื่นแบบสุ่มแล้วมีการส่ง ข่าวสารต่อไปยังบุคคลอื่นอีกและการติดต่อสื่อสารแบบสายโซ่กลุ่ม (Cluster Chain) เกิดจากบุคคลหนึ่งเลือกส่งข่าวสารให้คนกลุ่มหนึ่งแล้วคนกลุ่มนั้นสื่อสารต่อไปยังบุคคล อื่นอีก กล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ถือเป็นชีวิตจริงในองค์การยากที่จะ ตรวจจับออกไปได้ซึ่งอาจก่อผลทั้งทางบวกและทางลบก็ได้

สำหรับการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับทีมนี้ Yeatts & Hyten (1998)

ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า อาจเป็นการติดต่อสื่อสารภายในทีม ระหว่างทีมกับทีมอื่น หรือระหว่างทีมกับองค์การภายนอกก็ได้ การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับหลายส่วน ของกระบวนการทำงานเป็นทีม เช่น การติดต่อสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับทรัพยากร ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ภายในทีม การขาดแคลนโทรศัพท์ คอมพิวเตอร์และเครื่องมือ สื่อสารอื่นๆ จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารด้อยลงไป นอกจากนั้นจะเห็นว่าการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสาร เช่นทักษะในการรับฟังข่าวสาร และทักษะในการนำเสนอข่าวสารนั้นเพื่อสร้างความเข้าใจต่อผู้อื่นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อ

สมาชิกของทีมที่จะต้องได้รับการพัฒนา อีกประเด็นหนึ่งยังกล่าวได้อีกว่าการติดต่อสื่อสารสามารถส่งผลต่อระบบการสร้างฐานข้อมูลสารสนเทศของทีมและองค์การทั้งที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของทีม ความต้องการของผู้รับบริการข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทีมเป็นต้น การติดต่อสื่อสารที่ดีจะนำมาซึ่งข่าวสารเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะใช้พัฒนาทีม ข่าวสารเกี่ยวกับคู่แข่งหรือข่าวสารเกี่ยวกับการตลาด ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งแนวคิดในการกำหนดปรัชญาในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกของทีมไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผลผลิต นอกจากนี้การสื่อสารยังมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของทีม โดยที่ประสิทธิภาพเป็นเสมือนแบบแผนที่เป็นสิ่งกำหนดขอบเขตของการติดต่อสื่อสาร ในขณะที่เดียวกันข้อมูลข่าวสารที่แลกเปลี่ยนกันอาจนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันแนวคิดในการพัฒนาปรับปรุงและกำหนดประสิทธิภาพของทีมใหม่ให้มีความสอดคล้องกับวิธีการทำงานที่เป็นจริงได้ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับขนาดของทีม นั้นจากการศึกษาพบว่าทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก 6 ถึง 8 คนส่งผลให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพสูงแต่สำหรับทีมที่มีขนาดใหญ่กว่าจะเกิดความยุ่งเหยิงในการส่งข่าวสารถึงกัน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้นำทีมนั้นการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะการเป็นผู้ฟังที่รอบคอบ ความสามารถในการสังเคราะห์ แนวความคิด การหลีกเลี่ยงการสร้างสภาพที่วิกฤติ การส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีความสามารถในการพูด การสะท้อนภาพผลการทำงานและความสามารถในการลดทอนความเห็นที่ไม่สอดคล้องของสมาชิกในทีม สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดเจนอีกประการหนึ่งก็คือความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับการได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ ประเด็นสุดท้ายคือความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับคุณลักษณะของสมาชิกแต่ละคน ในทีมซึ่งสมาชิกคนใดที่มีความรู้และทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีก็จะสามารถสร้างความกระจ่างชัดในการส่งข่าวสารสู่คนอื่นได้ดี สมาชิกบางคนอาจมีลักษณะไม่สนใจการติดต่อสื่อสารกับคนอื่นแต่สำหรับสมาชิกบางคนอาจชอบสื่อสารทางเดียวโดยไม่สนใจผลสะท้อนกลับซึ่งการกระทำดังกล่าวอาจไม่ก่อประโยชน์ การสื่อสารมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลเสียโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการสูญเสียเวลาในการทำงาน

#### 4.4.4 ความเหนียวแน่น (Cohesion) องค์การอาจจะได้รับผลกระทบ

อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อสมาชิกขาดความเหนียวแน่นในทีม สมาชิกในทีมที่มีความเหนียวแน่นย่อมมีความพึงพอใจในงานมากกว่าสมาชิกของทีมที่ขาดความเหนียวแน่น

Snell (2002) ได้ให้ความหมายว่า ความเหนียวแน่นในทีมคือระดับของความตั้งใจของสมาชิกของทีมซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกันเพื่อรักษาทีมให้คงอยู่รวมถึงระดับของอิทธิพลที่แต่ละคนมีต่อสมาชิกอื่นในทีม จากความหมายดังกล่าวจะพบว่า เมื่อความเหนียวแน่นในทีมสูงบุคคลจะมีค่านิยมต่อความเป็นสมาชิกภาพของทีมอย่างเข้มแข็งเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันแต่หากความเหนียวแน่นในทีมต่ำทีมจะไม่เป็นที่สนใจของสมาชิกและความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของทีมจะลดน้อยลง (Daft & Marcic, 2004) นอกจากนี้ Pierce, Gardner & Dunham (2001) ยังให้ความเห็นว่าสมาชิกที่มีความเหนียวแน่นในทีมสูงจะยอมรับในจุดหมายของทีม ทำงานอย่างสอดคล้องและยึดมั่นในปทัสสถานเพื่ออ้างความต้องการของทีม มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและมีความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมพร้อมที่จะรักษาความเป็นทีมให้คงไว้ สำหรับผลของความเหนียวแน่น Levi (2001) Snell (2002) และ Daft & Marcic (2004) ได้ชี้ให้เห็นว่าความเหนียวแน่นในทีมสามารถส่งผลต่อทีมใน 2 ลักษณะคือ เป็นสิ่งช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่สมาชิก ความเหนียวแน่นในทีมเป็นสิ่งที่ช่วยลดทอน ความเครียด เพราะเหตุที่สมาชิกแต่ละคน จะติดต่อสื่อสารและปฏิบัติตัวอย่างเป็นมิตรกับสมาชิกคนอื่น ๆ สมาชิกจะมีความรู้สึกที่ดี ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม ความสัมพันธ์ดังกล่าวนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงานและมีความผูกพันที่จะพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น นอกเหนือจากนั้นความเหนียวแน่นในทีมยังส่งผลสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของทีมอีกด้วย ทีมที่มีความเหนียวแน่นสมาชิกจะมีการยอมรับในจุดหมายของทีมมีการเข้าร่วมกิจกรรม ตั้งใจและร่วมกันทำงานได้ดีและมีผลผลิตสูงทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ แต่สำหรับทีมที่สมาชิกมีความขัดแย้งกันสูง จะเป็นอุปสรรคต่อการปรับปรุงคุณภาพและผลงาน อย่างไรก็ตามผลสรุปเช่นนี้ก็ยังมิขัดแย้งเช่นกันเพราะการที่ทีมมีความเหนียวแน่นมากเกินไปสมาชิกจะมีความเชื่อมั่นและยึดมั่นในทีมของตนสูงจนมองไม่เห็นว่าจะกำลังกระทำในสิ่งที่ไม่ควรบรรณ ดังนั้นผลของความเหนียวแน่นในทีมจะส่งผลในเชิงบวกหรือลบย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบพื้นฐาน 2 อย่างคือ งานและปทัสสถานของการทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น Snell (2002) อธิบายว่าถ้างานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา ความเหนียวแน่นในทีมอาจสามารถนำไปสู่ผลงานที่ต่ำได้ทั้งนี้เพราะอาจเกิดการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องสืบเนื่องมาจากการเกิดความคิดคล้ายตามกลุ่ม (Group Think) ความคิดนี้ จะเกิดขึ้นในกรณีที่สมาชิกเกาะเกี่ยวกันแน่นเกินไปจนมองไม่เห็นเป้าหมายหลักที่สำคัญของทีม อาจกลายเป็นปทัสสถานของทีมที่

สมาชิกมักจะเว้นการแสดงความคิดเห็นการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับแนวคิดของบุคคลอื่น ทีมที่มีความเหนียวแน่นในทีมไม่สูงเกินไป ความแตกต่างทางความคิดของสมาชิก อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่า ความเหนียวแน่นในทีมเป็นสิ่งที่สามารถยกระดับของ ผลงานได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับทีมที่ไม่ได้มีภาระหน้าที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เป็นหน้าที่หลักที่จะต้องปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวันซึ่งทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติของการทำงานด้วยเช่นเดียวกัน สำหรับทัศนคติของการทำงานนั้น Nemeth & Staw (1989) ได้ให้ ทัศนคติว่า ความเหนียวแน่นในทีมจะนำไปสู่การยอมรับต่อเป้าหมายของทีมความสัมพันธ์ที่ แนบแน่นระหว่างสมาชิกจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการยอมรับปฏิบัติตามทัศนคติ ทัศนคติ ในการทำงานอาจถูกปรับปรุงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมด้วยการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิด เห็นและนำไปสู่ผลิตภาพในที่สุด ทีมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีทัศนคติที่เกื้อกูลสนับสนุน ให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพสูงรวมทั้งระดับของความเหนียวแน่นในทีมยังเป็นสิ่งส่งเสริม ความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกด้วยเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามความเหนียวแน่นในทีม ที่ปราศจากทัศนคติที่ดีอาจไม่นำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และอาจนำไปสู่การต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงได้

4.4.4.1 องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเหนียวแน่นในทีม หากพิจารณา ถึงความเหนียวแน่นในทีมแล้ว Pierce et al (2001) และ Daft & Marcic (2004) ได้เสนอว่า มีองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดความเหนียวแน่นในทีม (Determinants of Team Cohesiveness) ซึ่งได้แก่

1) ขนาดทีม (Team Size) ทีมขนาดเล็กมีความโน้มเอียงที่จะสร้าง ให้เกิดแรงจูงใจและมีความผูกพันต่อทีมมากกว่าทีมขนาดใหญ่ การสร้างความเหนียวแน่น ในทีมจึงควรกำหนดให้ทีมมีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง (โดยมีสมาชิกระหว่าง 2 ถึง 15 คน) ถ้าทีมมีความเหนียวแน่นต่ำและมีขนาดใหญ่อาจแบ่งทีมออกเป็น 2 ทีม และมอบหมาย ภาระงานและเป้าหมายที่แตกต่างกันให้กับทีมที่ตั้งขึ้นใหม่ทั้งสองทีมนี้หรืออาจลดขนาด ทีมลงเพื่อให้ความเหนียวแน่นในทีมเพิ่มขึ้น

2) ประสิทธิภาพในการจัดการกับความหลากหลาย (Effectively Managed Diversity) โดยทั่วไปบุคคลมีความโน้มเอียงที่จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความนิยม และพื้นฐานที่คล้ายคลึงกับตน สังเกตในทีมที่สมาชิกมีพื้นฐานคล้ายคลึงกันจะส่งผลให้ ความเหนียวแน่นในทีมสูงขึ้น อย่างไรก็ตามความหลากหลายในทีมสามารถช่วยให้องค์การ มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเช่นกัน ทีมที่มีความหลากหลายมีความโน้มเอียงที่จะสร้าง

สิ่งที่เป็นนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์ได้ดีกว่า นี่คือเหตุผลหนึ่งผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงความหลากหลายในความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในเป้าหมายของทีมรวมทั้งต้องหาวิธีการในการจัดกับความหลากหลายของสมาชิกภาพทีมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ทีมมีความเหนียวแน่น

3) เอกลักษณ์ทีมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน (Team Identity and Healthy Competition) เมื่อความเหนียวแน่นในทีมมีค่า ผู้บริหารสามารถยกระดับความเหนียวแน่น โดยการสนับสนุนให้ทีมพัฒนาเอกลักษณ์หรือบุคลิกภาพของทีมและสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขัน ซึ่งเอกลักษณ์ของทีมสามารถสร้างได้โดยการให้สมาชิกของทีมตระหนักว่าทุกคนคือสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์การ ส่วนการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการแข่งขันกับทีมอื่นๆ จะทำให้ความเหนียวแน่นในทีมเพิ่มมากขึ้น เพราะสมาชิกทุกคนร่วมมือกันมุ่งสู่ชัยชนะ หากความเหนียวแน่นในทีมสูงเกินไปผู้บริหารอาจลดความเหนียวแน่นในทีมลงโดยลดหรือกำจัดการแข่งขันระหว่างทีม ตลอดจนเน้นความร่วมมือระหว่างทีมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) ความสำเร็จ (Success) เมื่อทีมประสบกับความสำเร็จในการดำเนินงานจะเป็นแรงดึงดูดใจของสมาชิกและทำให้ความเหนียวแน่นในทีมเพิ่มขึ้น ดังนั้นอาจใช้ความสำเร็จเป็นสิ่งเพิ่มความเหนียวแน่นในทีมโดยการสนับสนุนให้ทีมบรรลุสิ่งที่ดึงดูดความสนใจและความสำเร็จที่สามารถมองเห็นได้และความสำเร็จจะเป็นสิ่งช่วยในการเสริมสร้างและธำรงรักษาความเหนียวแน่นตลอดจนความผูกพันในทีมให้สูงขึ้น

5) การใช้เวลาทำงานร่วมกัน (Time Together) ความเหนียวแน่นในทีมเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีโอกาสปฏิสัมพันธ์และใช้เวลาในการทำงานร่วมกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ Greenberg (2002) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ถูกจำกัดด้วยโอกาสและเวลาจะเป็นสิ่งขัดขวางการพัฒนาความเหนียวแน่นของสมาชิกในทีม

4.4.4.2 ผลของความเหนียวแน่นในทีม ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นนี้ Pierce, Gardner & Dunham (2001) Greenberg (2002) และ Daft & Marcic (2004) ได้อธิบายไว้ว่า ความเหนียวแน่นในทีมมีผลสำคัญต่อทีมใน 3 ลักษณะ คือ

1) ระดับของการมีส่วนร่วมในทีม (Level of Participation Within a Team) เมื่อทีมมีความเหนียวแน่นสูงสมาชิกจะมีส่วนร่วมภายในทีมเพิ่มขึ้น ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้มีส่วนสนับสนุนประสิทธิผลของทีมเพราะสมาชิกทีมจะมีแรงกระตุ้นใน

การปฏิบัติงานให้กับทีมอย่างแข็งขัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหลักประกันให้ ภาระงานของทีมประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2) การมุ่งเน้นอยู่บนความสำเร็จในเป้าหมายของทีม (Emphasis on Team Goal Accomplishment) เมื่อความเหนียวแน่นของทีมสูงขึ้นสมาชิกย่อมมุ่งเน้นที่จะ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการเน้นอยู่บน ความสำเร็จในเป้าหมายทีม อย่างเข้มแข็งอาจไม่ได้นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่มีการแข่งขันภายในสูง สิ่งสำคัญคือทีมต่างๆ ในองค์การ ต้องร่วมมือกันและมีการจูงใจให้บรรลุจุดหมายขององค์การเป็นหลักการแม้ว่าการกระทำ ดังกล่าวกระทำดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อจุดหมายของทีมก็ตาม ดังนั้นความเหนียวแน่น ในทีมจึงควรอยู่ระดับปานกลางซึ่งจะจูงใจให้สมาชิกของทีม ประสบความสำเร็จ ทั้งจุดหมายของทีมและองค์การ

3) ผลของความเหนียวแน่นและปทัสสถานที่มีต่อผลงานของทีม (Cohesiveness and Norms Influence Team Performance) ความสัมพันธ์ระหว่าง ความเหนียวแน่นในทีมกับปทัสสถานในการทำงานของทีมเป็นสิ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อผล การปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายของทีมได้ จากการศึกษาพบว่าทีมที่มีระดับ ความเหนียวแน่นในทีมสูงและมีระดับปทัสสถานของการปฏิบัติงานสูงจะบรรลุเป้าหมาย ของทีมสูงและเกิดผลการปฏิบัติงานสูง สำหรับทีมที่มีระดับความเหนียวแน่นในทีมต่ำ แต่ระดับปทัสสถานของการปฏิบัติงานสูงจะบรรลุเป้าหมายของทีมปานกลางและเกิดผล การปฏิบัติงานปานกลาง ในส่วนของทีมที่มีระดับความเหนียวแน่นในทีมต่ำและระดับ ปทัสสถานการปฏิบัติงานต่ำจะบรรลุเป้าหมายของทีมต่ำและเกิดผลการปฏิบัติงานต่ำ กรณีสุดท้ายถ้าทีมใดมีระดับความเหนียวแน่นในทีมสูงแต่ระดับปทัสสถานการปฏิบัติงานต่ำ จะบรรลุเป้าหมายของทีมสูงแต่เกิดผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด

จากรายละเอียดดังกล่าวทำให้เห็นว่า ความเหนียวแน่นในทีมต้องมีความสอดคล้องกับปทัสสถานการปฏิบัติงาน หากความเหนียวแน่นในทีมมากเกินไปแต่ ปทัสสถานการปฏิบัติงานต่ำจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุดได้ แม้ว่าสมาชิกจะเกิด ความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายของทีมแล้ว แต่เป็นเพียงการบรรลุ เป้าหมายที่ขาดมาตรฐาน มีข้อเสนอจากการศึกษาของนักวิชาการว่า ความเหนียวแน่น ในทีมควรอยู่ระดับปานกลางเพราะจะสนับสนุนความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้ดีที่สุด



เพราะการเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกทีมจะเป็นไปอย่างประสิทธิผลมากกว่า และใช้เวลาในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วกว่า เช่น ทีมที่มีความเหนียวแน่นสูงมักใช้เวลาในการประชุมร่วมกันอย่างยืดเยื้อ บางครั้งอาจพูดคุยกันในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องของกับเรื่องงาน ใช้เวลาในการประชุมค่อนข้างมาก แต่ทีมที่มีความเหนียวแน่นในระดับปานกลางโดยทั่วไปการประชุมจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ประชุมบ่อยครั้งจนเกินความจำเป็น การประชุมจะมุ่งที่การถ่ายทอดทักษะระหว่างกันของสมาชิกและอยู่บนพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน กล่าวโดยรวม ความเหนียวแน่นในทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง และนำไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิก ลดอัตราการขาดงานหรือลาออกจากงาน สร้างแรงจูงใจต่อการบรรลุเป้าหมาย สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกและนำไปสู่ผลผลิตของทีมที่มีคุณภาพ (Pierce, Gardner & Dunham, 2001) ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้เกิดความเหนียวแน่นในทีมซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น ให้การฝึกอบรมทักษะทางสังคมแก่สมาชิก ซึ่งอาจได้แก่ทักษะในการฟังและทักษะในการจัดการความขัดแย้ง เป็นต้น เพราะสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ได้แก่การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ซึ่งอาจได้แก่การกำหนดเป้าหมาย ทักษะในการทำงานเฉพาะด้านรวมทั้งทักษะในการปรับปรุงความสามารถของทีมสู่ความสำเร็จ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการเสริมสร้างความเหนียวแน่นในทีมก็คือการกำหนดระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมเมื่อทีมประสบความสำเร็จ และนอกจากนั้นได้แก่การเพิ่มโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเพื่อลดความแตกต่างของสถานภาพ การสร้างความมั่นใจว่าการเสียสละของตนเป็นที่รับรู้ของบุคคลอื่นรวมทั้งการสร้างบรรยากาศของความภาคภูมิใจโดยการสร้างความเชื่อมั่น จากการให้สมาชิกของทีมได้รู้สึกและจดจำถึงการร่วมมือกันจนทีมบรรลุผลสำเร็จ

4.4.5 การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นจากการทำงานทั้งในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความแตกต่างของภารกิจหรืองานที่จะต้องทำความเข้าใจความแตกต่างของทรัพยากรซึ่งแต่ละคนได้รับการสนับสนุน ความแตกต่างของการใช้อำนาจที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนจากความแตกต่างของความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยม การรับรู้ และความชื่นชอบส่วนบุคคล จึงเป็นปกติวิสัยที่อาจเกิดปัญหาความไม่เข้าใจกัน การแย่งชิงทรัพยากรกัน การมีความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างกันและนำไปสู่ความขัดแย้งกันที่สุดในที่สุด Nahavandi & Malekzadeh (1999) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความขัดแย้งคือสภาพที่บุคคลหรือกลุ่ม

บุคคลแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการผลประโยชน์ การใช้อำนาจหน้าที่ต่างๆ ชัดกัน วิวัฒนาการของความขัดแย้ง เริ่มมาจากยุคดั้งเดิม (The Traditional View) ซึ่งมีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ไม่ก่อประโยชน์ ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้เกิดความขัดแย้ง ยุคมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation View) มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของการทำงานคนทำงานร่วมกัน ย่อมเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ความขัดแย้งอาจเป็นประโยชน์และมีคุณค่าหากศึกษาและแก้ไข ให้เหมาะสมและยุคสัมพัทธ์ (The Interactionist View) มีความเชื่อว่าความขัดแย้ง เป็นสิ่งจำเป็นเพราะความขัดแย้งจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เกิด ความขัดแย้งและมีหน้าที่บริหารความขัดแย้งโดยการเพิ่มความขัดแย้ง หากไม่มีความ ขัดแย้งหรือความขัดแย้งมีน้อยและลดความขัดแย้งหากความขัดแย้งมีมากเกินไป หากพิจารณาถึงระดับความเหมาะสมของความขัดแย้ง กล่าวได้ว่าหากไม่มีความขัดแย้ง หรือความขัดแย้งมีน้อยเกินไปเพราะมีแรงยึดเหนี่ยวสูง จะทำให้เกิดความเฉื่อยชา หยุดนิ่ง หรือขาดความคิดสร้างสรรค์ แต่หากความขัดแย้งมากเกินไปจะเกิดความระส่ำระสาย แดกแยก ไม่มีความสามัคคี ขาดความร่วมมือและไม่สามารถประสานงานกันได้ทำให้เกิดผลเสียหายอย่างใหญ่หลวง ดังนั้นผู้บริหารต้องปรับความขัดแย้งให้อยู่ในระดับ ที่เหมาะสม หากกล่าวถึงผลเสียความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งการขาดการยอมรับ ขาดความ ไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดความคิดริเริ่ม มุ่งเอาชนะกัน การสื่อสารถูกปิดเป็นอน เกิดความเครียด ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ทำลายความสามัคคีและเป็นอุปสรรค ต่อกระบวนการตัดสินใจ ในขณะเดียวกัน ความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งผลดีเช่น เมื่อเกิดความขัดแย้งกับกลุ่มอื่นจะทำให้เกิด ความสามัคคีในกลุ่ม หากเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมทางสังคม ในกลุ่มมากขึ้นเองกันการหยุดนิ่ง เฉื่อยชา ทำให้เกิดการอภิปรายและนำมาซึ่งความ กระจ่างชัดของปัญหา กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่และวิธีแก้ปัญหาใหม่ ก่อให้เกิด ความคิดริเริ่มและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการขจัดปัญหาความขัดแย้งสามารถทำได้โดยใช้ เทคนิค การแข่งขัน (Competition) หมายถึงการให้แต่ละฝ่ายแข่งขันกันเพื่อรู้ผลแพ้ชนะ ซึ่งวิธี ดังกล่าวอาจทำให้ความสัมพันธ์ร้าวฉานยิ่งขึ้น แต่เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับความต้องการ ความเร็วในการแก้ปัญหา เทคนิคความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึงการนำทุกฝ่าย มาร่วมมือแก้ไขปัญหาร่วมกันอันจะนำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี มีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนทั้งสอง

ฝ่ายซึ่งวิธีดังกล่าวเหมาะสำหรับแต่ละฝ่ายที่ไม่ได้อยู่ตรงข้ามกันอย่างสิ้นเชิง เทคนิคการหลีกเลี่ยง (Avoidance) หมายถึงการให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งถอนตัวหรือเก็บกบปัญหาไว้ เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาเล็กๆ และเป็นความขัดแย้งแบบชั่วคราว เทคนิคการยอมให้ (Accommodation) หมายถึงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยอมให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์มากกว่า โดยแจ้งว่าครั้งต่อไปจะได้รับชดเชยกลับมา เป็นวิธีที่เหมาะสมสำหรับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมีอำนาจมากกว่าและประเด็นโต้แย้งมีความสำคัญต่อคู่กรณีไม่เท่ากัน เทคนิคการประนีประนอม (Compromise) หมายถึงแต่ละฝ่ายยอมรับในข้อตกลงบางอย่างซึ่งจะไม่ได้ตามที่ต้องการ เช่นเดียวกัน วิธีนี้เหมาะสำหรับแต่ละฝ่ายมีอำนาจเท่ากัน เทคนิคการใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการ (Dominate หรือ Forcing) หมายถึงการให้ผู้มีอำนาจทำการวินิจฉัยสั่งการลงมาเพื่อแก้ไขความขัดแย้ง และเทคนิคการใช้เสียงข้างมาก (Majority Rule) หมายถึงให้กลุ่มพิจารณาว่าฝ่ายใดเป็นฝ่ายถูกแล้วให้กลุ่มลงมติตัดสินโดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์

กล่าวโดยสรุป การจัดการความขัดแย้ง หมายถึง การที่สมาชิกในทีมร่วมกันลดระดับการแสดงออกในทางที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันซึ่งสืบเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการผลประโยชน์ การใช้อำนาจหน้าที่ต่างๆ ขัดกัน การจัดการความขัดแย้งเป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายที่จะต้องดำเนินการเพื่อรักษาระดับความขัดแย้งให้มีความเหมาะสม ในกรณีที่มีความขัดแย้งมีน้อยเกินไปหรือไม่มี จะต้องหาวิธีกระตุ้นเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนตัวบุคคลในทีม เช่น นำคนที่มีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ เข้ามาทำหน้าที่เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน นอกจากนั้นต้องกระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน กำหนดหน้าที่ให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจนด้านเพื่อให้เกิดแนวคิดที่แตกต่างเพื่อความรอบคอบในการตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดระบบรางวัลให้บุคคลที่เสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมการกระตุ้นให้คนกล้าแสดงความคิดเห็น สำหรับกรณีที่มีความขัดแย้งมากเกินไปสมาชิกต้องร่วมกันขจัดความขัดแย้งด้วยเทคนิคการจัดการความขัดแย้งแบบต่างๆ หรืออาจใช้วิธีลดความแตกต่างและความรู้สึกเป็นเจ้าของอาณาจักรลง ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ลดงานที่ต้องขึ้นตรงต่อกัน สร้างกฎระเบียบวิธีปฏิบัติให้ชัดเจน และเพิ่มทรัพยากรให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละฝ่าย

#### 4.4.6 การประสานงาน (Coordination)

นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมและความร่วมมือในการทำงานซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในกระบวนการของทีมแล้ว กลไกอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญและจะต้องดำเนินการควบคู่กันไปก็คือ การประสานงาน (Coordination)

ซึ่งหมายถึง การประสานความร่วมมือที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้กระบวนการทำงานก็จะดำเนินไปอย่างราบรื่น หากแม้ว่าในการทำงานนั้นขาดการประสานงานและเชื่อมโยงความเข้าใจ ที่ดีระหว่างกันก็จะเกิดผลกระทบในทางลบทั้งต่อกระบวนการและระบบการทำงานเป็นทีม (Gladstein, 1987; Hackman, 1987) นอกจากนี้ Yeatts & Hyten (1998) ยังได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การขาดประสานความร่วมมือที่ดีสามารถส่งผลต่อทีมในด้านอื่นๆ เช่น การยินยอมรับการฝึกอบรมความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ของสมาชิกของทีม การสร้างความคับข้องใจและการสูญเสียผู้รับบริการ เป็นต้น หากจะพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ความร่วมมือของสมาชิกของทีมแล้ว Cohen (1994) ได้ให้ความเห็นว่าเป็นผลมาจากการออกแบบลักษณะของทีม ทั้งในด้านปทัสถานของทีมและขนาดของทีม โดยชี้ว่าปทัสถานของทีมมีผลค่อนข้างมากเพราะเป็นแบบแผนในการทำงานที่นำไปสู่การประสานความร่วมมือภายในทีม สำหรับขนาดของทีมนั้นได้กล่าวไว้ว่าทีมที่มีขนาดใหญ่จะประสบความยุ่งยากและมีปัญหาในการประสานความร่วมมือมากกว่าทีมที่มีขนาดเล็กกว่า นอกจากนั้นยังให้ความเห็นต่อไปอีกว่า การประสานความร่วมมือในทีมยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสมาชิกภายในทีมอีกด้วย เช่น บุคลิกภาพของคนบางคนที่มีความโน้มเอียงที่จะไม่ให้ความร่วมมือ ระมัดระวังต่อการให้ความร่วมมือในการทำงาน หรืออาจไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหากมีแนวคิดที่แตกต่างและไม่เห็นด้วยกับการทำงานนั้น

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทีมงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เป็นหัวหน้าทีมจะต้องทำการศึกษาและเรียนรู้รายละเอียดของสมาชิกในทีมงานแต่ละคนอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้ประสานความแตกต่างของสมาชิกในทีมงานให้ลงตัว เพราะจะส่งผลดีต่อการทำงานร่วมกันสูงสุด ตามหลักการของการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทีมงานที่มีการประสานงานกันอย่างดีเป็นสิ่งสำคัญ

Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1991, p.385) ได้กล่าวเกี่ยวกับการประสานงานไว้ว่า หมายถึง ชุดของเครื่องมือที่องค์การใช้เพื่อเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

Hoegl & Gemuenden (2001, p.437) ได้ให้ความหมายของการประสานงานว่า หมายถึง ทีมงานต้องทำการพัฒนาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานที่นำไปสู่เป้าหมาย โดยจะต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายย่อยของสมาชิกในทีมงานแต่ละคนที่เพียงพอ และต้องไม่มีช่องว่างและความซับซ้อนกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538, หน้า 61) ระบุถึงการประสานงานว่า หมายถึง (1) กระบวนการให้เกิดความเชื่อมั่นว่า บุคคลจะกระทำกิจกรรมอิสระร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม (2) การพัฒนาความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่ม และระบบย่อยขององค์การที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539, หน้า 124) ได้กล่าวถึงการประสานงานว่า ได้แก่การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนดไว้

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 62) ได้อธิบายถึงการประสานงานสรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน เป็นภาระผูกพันทางจิตใจ เป็นข้อตกลง เพื่อให้งานดำเนินตามนโยบายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล ทีมงานและหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### 1) วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

สมชาติ กิจยรรยง (2546, หน้า 62) ได้ให้ความเห็นถึงวัตถุประสงค์ของการประสานงาน สรุปได้ว่า

- (1) เพื่อช่วยให้ผลงานมีทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
- (2) เพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- (3) เพื่อให้มีการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ
- (4) เพื่อลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
- (5) เพื่อตรวจสอบอุปสรรค และข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

#### 2) หลักในการประสานงาน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539, หน้า 124-125) ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับหลักการประสานงาน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการประสานทีมงานได้ ดังนี้

(1) ระบุผู้มีอำนาจสั่งงานชัดเจน เพื่อให้ทุกคนทำงานในทิศทางเดียวกันและไม่ก้าวร้าวกัน จะได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะในการดำเนินงานเพื่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลนั้นเป็นเรื่องยาก เนื่องจากแต่ละคนต่างก็มีความคิดเห็นและความเชื่อเป็นของตนเอง ทำให้เมื่อมีการทำงานร่วมกัน องค์การมีความจำเป็นต้องกำหนดตัวผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือผู้มีอำนาจสั่งการที่ชัดเจน จะได้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน และรับผิดชอบต่อการทำงานนั้น ๆ

(2) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี การประสานงานที่ดีจำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเข้าใจผิดต่อกัน และเพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร หรือความเคลื่อนไหวต่างๆ ขององค์การ เพราะการติดต่อสื่อสารถึงกัน ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็น หรือความรู้สึกระหว่างกันและกัน

(3) มีการร่วมมือซึ่งกันและกัน เพราะการประสานงานมิใช่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำงานให้ประสานกันเท่านั้น หากแต่เป็นการประสานการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายให้สอดคล้องกันและกัน เพื่อส่งเสริมให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ด้วย ฉะนั้น การประสานความร่วมมือจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความตั้งใจที่จะทำงาน ไม่อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจอย่างเต็มที่และยังขาดความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว การทำงานนั้นย่อมไม่ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

(4) มีการวางแผนและกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบวิธีการทำงานโดยละเอียด เพราะจะได้ง่ายต่อการประสานงานให้เป็นไปตามแผนงาน ซึ่งการกำหนดแผนงานนี้ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายของแผน ขั้นตอนการทำงาน แผนงาน และระยะเวลาปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการประสานงานของฝ่ายต่างๆ เป็นต้น

(5) มีการประสานนโยบาย เนื่องจากในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน ต่างก็มีวัตถุประสงค์และนโยบายที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องทำการประสานนโยบายของหน่วยงานและองค์การให้สอดคล้องกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ

### 3) หลักการสำคัญในการประสานทีมงาน

การทำงานเป็นทีมที่ดีนั้น ควรเป็นการทำงานร่วมกันในลักษณะของเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นการทำงานในลักษณะของหัวหน้ากับลูกน้อง ดังนั้น หัวหน้าทีมงานซึ่งเป็นผู้นำทีมงานควรใช้วิธีการของการเป็น “นักประสาน” คือ ประสานสมาชิก

ของทีมงานทุกคนเข้าด้วยกัน จะได้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 การประสานทีมงาน  
(เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546, หน้า 4)

จากภาพจะเห็นได้ว่า หัวหน้าทีมงานหรือผู้นำทีมงานจะเป็นศูนย์กลางของทีมงาน โดยหัวหน้าทีมงานจะเป็นตัวกลางเชื่อมโยงสมาชิกทุกคนของทีมงานให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หัวหน้าทีมงานจะต้องชนะใจทีมงาน ด้วยการแสดงความจริงใจให้ทีมงานเห็นก่อน เป็นการซื้อใจทีมงาน ทำให้เห็นว่าหัวหน้าทีมงานเห็นคุณค่าของสมาชิกในทีมงานทั้งในด้านความคิดเห็นและด้านจิตใจ เพราะทีมงานคือผู้ที่จะต้องทำงานต่างๆ ตามที่ได้มอบหมายให้ประสบความสำเร็จ ทำให้หัวหน้าทีมงานและสมาชิกในทีมงานมีการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด หัวหน้าทีมงานในฐานะที่เป็นผู้นำของทีมงานจึงต้องคอยรับฟังเรื่องราว ปัญหาหรืออุปสรรคที่ทีมงานประสบ เพื่อให้การช่วยเหลือ สนับสนุน ปกป้อง ตลอดจนรับผิดชอบต่อการกระทำหรือผลงานของทีมงานทุกคน เพื่อให้ทีมงานทำงานอย่างมีความสุข จะได้มุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อสร้างผลสำเร็จของงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้หัวหน้าทีมงานจะต้องทำหน้าที่ในการประสานทีมงานทุกคนให้รับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของตนอย่างจริงจัง โดยคอยกระตุ้นให้ทีมงานทุกคนเห็นความสำคัญของการให้ความร่วมมือ และการให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ เนื่องจากจะเป็นวิธีที่ทำให้ทีมงานทุกคนรู้สึกผูกพัน เกื้อกูล เอื้ออาทร และไม่ทอดทิ้งกัน ยามทุกข์ยากลำบาก หากหัวหน้าทีมงานสามารถประสานทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันได้ จะส่งผลให้ทีมงานนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้นหลักในการประสานงานมีดังนี้

### 1) การสร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นและทำงานเป็นทีม

การบริหารงานทุกชนิด และทุกระดับที่ประสบความสำเร็จ ลู่ลวงลงไปได้นั้น ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายด้วยกันทั้งวงในและวงนอกงานเขาเหล่านั้น ย่อมต้องการรางวัลเป็นค่าตอบแทนให้เป็น "สินน้ำใจ" เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานนี้กำลังใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามมนุษย์แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน และมีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้นของ Mastow (สมใจ เขียวสด, 2536, หน้า 96) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาบุคคลว่ามีความต้องการอะไร เพื่อจะได้สนองความต้องการได้ ถูกจุดและก่อให้เกิดความรู้สึกพอใจ มีทัศนคติที่ดีต่อกัน และให้ความร่วมมือในการทำงานต่อไปด้วยดี การสร้างความร่วมมือในการทำงานนั้น ผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้เทคนิคมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้เกิดมีสัมพันธ์เพื่อให้เกิดมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัวแทนนั้น แต่ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ทุกขั้นตอน (วีระ ศรีวิลาศ, 2521, หน้า 91)

### 2) การใช้เทคนิคการบริหารงาน

องค์การมีความสลับซับซ้อนและขนาดใหญ่ และมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องการวางแผน จึงเป็นสิ่งสำคัญของการบริหาร คือ ระบบการควบคุมทางการบริหารระบบ สื่อสาร และข้อมูล และระบบการจูงใจ และการให้รางวัลผลตอบแทน ซึ่งมุ่งหวังเป็นการเตรียมการสำหรับระบบการประสานงานต่างๆ ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 277)

### 3) การติดต่อสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นต่อการประสานงานของกลุ่ม เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นแนวทางที่ช่วยส่งเสริมความเข้าใจระหว่างบุคคลด้วยการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็นทัศนคติ และอารมณ์ (สมยศ นาวิการ, 2526)

### 4) การคำนึงถึงจังหวะ เวลา และโอกาส

การเสนอปัญหาต่างๆ เพื่อให้มีการพิจารณาการร่วมกันนั้น ขึ้นอยู่กับท่านในฐานะเจ้าของเรื่องควรพยายามหาจังหวะเวลาที่เหมาะสมของผู้เกี่ยวข้อง ด้วยการสังเกตดูว่าเขาว่างเวลาใด และมีอารมณ์ดีพอที่จะพร้อมในการโน้มน้าวให้เขาต้องการพิจารณาปัญหาต่างๆ กับท่านหรือไม่ เพราะการกระทำผิดจังหวะ ไม่ว่าจะการเจรจาต่อรองกันหรืออื่นใดก็ตาม ผลที่ได้รับย่อมหมายถึงความรู้สึก อคติ และจะทำให้หมดความศรัทธาไปในที่สุด (วีระ ศรีวิลาศ, 2521, หน้า 54-55)



#### 5) การคำนึงถึงจิตใจผู้เกี่ยวข้อง

มนุษย์มีความแตกต่างกันตั้งแต่แรกเกิด ทำให้มนุษย์มีความรู้สึกนึกคิดความต้องการที่แตกต่างกันไปด้วย การที่มนุษย์จะสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขได้นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงจิตใจของกันและกัน หากองค์กรสามารถปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้สึก ความต้องการ ความถนัด และความสนใจของบุคลากรได้ ก็จะสามารถคำนึงถึงจิตใจของเขา บุคลากรก็จะมี ความจงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น มีการสร้างขวัญกำลังใจ มีการติดต่อสื่อสารที่นุ่มนวล มีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมพัฒนางาน ยอมรับฟังความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการประสานงานของทั้งสองฝ่าย

#### 6) การมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีและพอเพียง

บทบาทของระบบสารสนเทศ เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และคุณภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น มีความสะดวกสบายมากขึ้น มีการติดต่อสื่อสาร เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพ ความเข้าใจและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น (บุหงา กรวิชัย, 2541, หน้า 201)

#### 7) การจูงใจเพื่อการประสานงาน

แม้ว่ามนุษย์จะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้สึกนึกคิด และความต้องการ ซึ่งหากองค์กรสามารถจัดวิธีการทำงานให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรทุกคนได้ ก็จะทำให้การประสานงานราบรื่นขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่สามารถจะปรับวิธีการทำงานทุกอย่างให้เข้ากับความต้องการของบุคลากรทุกคนได้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องรู้จักจูงใจให้บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการทำงาน การประสานงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกันไป การจูงใจบุคลากรทำได้โดยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ให้บุคลากรเห็นความสำคัญ ของงาน ให้มีความเชื่อมั่นในองค์กรและในตัวผู้ร่วมงาน เพื่อเน้นความสำคัญ ของงาน และการทำงานร่วมกัน ก็จะประสานงานกันได้ดี นอกจากนี้องค์กรควรให้บุคลากรรู้จัก กระบวนการทำงานของบุคลากรอื่นๆ เพื่อจะได้ทราบถึงช่องทางและจังหวะในการ ประสานงานกัน ไม่เหลื่อมล้ำกัน ไม่ขัดแย้งกัน เพราะมีจุดมุ่งหมายที่ผลสำเร็จขององค์กร อันเดียวกัน สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2542, หน้า 73-74) ได้กล่าวถึง หลักการประสานงาน ดังนี้

1) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกัน ปราศจากการขัดแย้งเหลื่อมล้ำหรือซ้ำซ้อนกัน กล่าวคือ การจัดให้งานส่วนต่างๆ ผสมกลมกลืนเข้ากันได้มีความสมดุลย์กัน สามารถรับกันได้ในจังหวะหรือเวลาอันเหมาะสม

2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดให้งานประสานกันเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จในรูปแบบ Teamwork อีกด้วย

3) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร โดยมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) กับส่วนที่เป็นผลออกมาหรือผลผลิต (Output) สำหรับส่วนที่ใส่เข้าไป ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ เวลา ความตั้งใจในการทำงาน และความสะอาดต่างๆ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยการใช้เทคนิคการบริหารในรูปแบบต่างๆ เช่น การวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์การ แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบ แผนผังแสดงสถานที่ทำงาน เป็นต้น

สายสมร บุญญาสถิตย์ (2538, หน้า 49) กล่าวว่า ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือตรงตามเป้าหมายนั้น มีหลักทั่วไปในการประสานงาน ดังนี้

- 1) มีการวางแผนล่วงหน้า
- 2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประสานงาน
- 3) มีการกำหนดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหรือการติดต่อสื่อสารสองทาง
- 4) มีการควบคุมกำกับและประเมินผลการประสานงาน
- 5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงาน

หลักการประสานงาน Simon (1976, pp. 103-108) กล่าวไว้ มีดังนี้

1) Self-coordination คือ ผู้ร่วมงานแต่ละคนสามารถประสานกิจกรรมเข้ากับกิจกรรมของคนอื่นโดยสังเกตว่าพวกเขาทำอะไร กล่าวคือในสถานการณ์หนึ่งๆ ให้แต่ละคนสามารถสังเกตพฤติกรรมสมาชิกในองค์การแล้วปรับให้เข้ากับสมาชิกนั้น

2) Group Individual Alternatives คือ วัตถุประสงค์ของปัจเจกบุคคลขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของเขา ความสำคัญของวัตถุประสงค์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทางเลือกของปัจเจกบุคคล แต่ยังคงขึ้นอยู่กับสมาชิกอื่นๆ ด้วยนั้น คือ ทางเลือกของกลุ่มย่อยสำคัญกว่าทางเลือกของปัจเจกบุคคล

3) Group Plan คือ มีแผนอยู่แล้ว โดยก่อนที่แผนจะถูกนำมาปฏิบัติ ควรจะมีการสื่อสารระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่จะปฏิบัติงาน แผนที่จะนำมาปฏิบัติควรมีความเห็นพ้องต้องกันในกลุ่ม การประสานงานกลุ่มควรคำนึงถึงความแตกต่างกันระหว่างบุคคลแล้วเลือกแผนที่ดีที่สุดนำมาปฏิบัติ

4) Communication คือ ในพฤติกรรมกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร แผนของปัจเจกบุคคลที่จะนำแผนไปปฏิบัติ ทั้งนี้มีได้หมายความว่าเราจะต้องคิดติดต่อสื่อสารแผนทั้งหมด แต่หมายถึงทุกคนจะต้องรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร

5) Acceptance of Plan หรือการยอมรับแผน ขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายในการประสานงานของสมาชิกในองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าหลักของการประสานงานมีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงาน การประสานการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ความคิดเห็น ความร่วมมือ ความร่วมใจ ภาวะแวดล้อม การติดต่อสื่อสาร และที่สำคัญจะต้องเป็นการประสานงานที่มีอยู่ทุกระดับชั้น และนำเทคนิคในการบริหารมาช่วยในการประสานงานให้ดีขึ้น

### 3) องค์ประกอบของการประสานงาน

การประสานงานจัดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานโครงการ ใช้ศิลปะและเทคนิควิธีการบริหารเพื่อให้เกิดการประสานงานขึ้น และทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน องค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงานจะต้องประกอบด้วย

3.1) ตัวบุคคล ตัวบุคคลนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงานการประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่อยู่ที่ตัวบุคคล เพราะบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารงาน หากหน่วยงานหรือองค์การใดมีคนดี มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การบริหารงานในหน่วยงานนั้นจะมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหน่วยงานใดมีปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานกล่าวคือไม่สนใจ ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่ การเงิน มีปัญหาความขัดแย้งระหว่างกัน

เกียจคร้านการทำงาน ไม่มีระเบียบวินัย หน่วยงานนั้นก็ยากที่จะมีความร่วมมือประสานงานในการปฏิบัติงาน

3.2) การจัดองค์การ ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่จะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีนั้นการจัดองค์การนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างมาก การจัดองค์การเป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานทั้งหมดออกเป็นส่วนต่างๆ โดยแต่ละส่วนกำหนดที่ไว้อย่างชัดเจน และกำหนดความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างหน้าที่การงาน ที่แบ่งออกไปกำหนดสายการบังคับบัญชาตั้งแต่หน่วยงานเล็กที่สุดตามตำแหน่งต่างๆ จนถึงหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีอำนาจครอบคลุมหน่วยงานนั้นทั้งหมด

โดยสรุปองค์ประกอบของการประสานงาน ประกอบด้วย ตัวบุคคลและองค์การให้เหมาะสมกับบุคคลและได้สัดส่วนกับงาน การจัดระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับองค์การ การควบคุมกำกับงานที่ดี ซึ่งการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวข้างต้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การด้วย

#### 4) รูปแบบของการประสานงาน

การประสานงานกระทำ ได้ 2 รูปแบบ คือ การประสานงานจากระดับบนลงล่าง (Vertical Coordination) และการประสานงานในระดับเดียวกัน (Horizontal Coordination) (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ, 2526, หน้า 187-188)

4.1) การประสานงานจากระดับบนลงล่างหรืออาจเรียกว่า การประสานงานในแนวตั้ง เป็นการประสานงานต่างระดับสายการบังคับบัญชาจากระดับบนลงสู่ระดับล่างได้แก่ การสั่งการหรือการมอบหมายนโยบายลงมาตามลำดับจนถึงระดับล่างสุด เช่น การประสานงานของส่วนราชการระดับชาติ (ราชการบริหารส่วนกลาง) ลงสู่ระดับภูมิภาค (จังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน) แต่ในทางตรงกันข้ามการประสานงานแนวตั้งนี้อาจมีการประสานงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนตามลำดับก็ได้โดยทำในรูปแบบการปรึกษาหารือ การทำความเข้าใจในนโยบายหรือคำวินิจฉัยสั่งการ โดยเริ่มต้นจากระดับหมู่บ้านประสานงานกับระดับตำบล ระดับตำบลประสานงานกับระดับอำเภอ ระดับอำเภอประสานงานกับระดับจังหวัด ระดับจังหวัดประสานงานกับระดับกระทรวง และระดับกระทรวงประสานงานกับระดับรัฐบาลหรือระดับชาตินั้นเอง การประสานงานระดับบนลงล่างอาจกระทำได้โดย

4.1.1) กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน และควรกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร

4.1.2) หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและประสานงาน

4.1.3) การสั่งการและการประสานงานควรดำเนินการตามลำดับจากระดับบนลงมาระดับล่าง คือ จากระดับกระทรวงลงมา กรม กอง และฝ่ายต่างๆ ตามลำดับ

4.2) การประสานงานในระดับเดียวกัน หรืออาจเรียกว่า การประสานงานในแนวนอนการประสานงานประเภทนี้ หน่วยงานในระดับต่างๆ ที่มีฐานะเท่าเทียมกัน ประสานงานกันเอง การประสานงานในระดับเดียวกัน อาจกระทำ ในรูปแบบเป็นทางการ (Formal) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) ก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2518, หน้า 37) ได้แบ่งการประสานงาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การประสานงานโดยการสมัครใจ (Voluntary Coordination) จากแนวความคิดที่ว่าบุคคลต่างๆ ในองค์การประสานงานกันได้โดยความสมัครใจนั้น จะมีเกิดขึ้นก็แต่ในบางระดับของแต่ละองค์การเท่านั้น สำหรับในองค์การขนาดใหญ่ การประสานงานในลักษณะนี้มักจะไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้การประสานงานโดยความสมัครใจ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลแต่ละบุคคลรู้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบและภาวะการณ์ที่เกี่ยวข้องของทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นอย่างดี การประสานงานโดยความสมัครใจมีหลักสำคัญว่า จะต้องให้บุคคลเกิดความ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งหรือหน่วยหนึ่งขององค์การ และมีความพึงพอใจและพร้อมที่จะทำงานให้เกินกว่าในส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่โดย

1.1) การยอมรับตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Individual Identification with the Organization) การที่พนักงานยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คือ การที่นำเอาตัวเองเข้าไปมีความผูกพันกับองค์การ และยอมเสียสละเวลาส่วนตัวในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้ตนมีความปิติที่จะมีความพยายามทำงานมากกว่าปกติ

1.2) การประสานงานโดยกลุ่ม (Group Coordination) กลุ่มมีอิทธิพลมากในด้านการประสานงานโดยความสมัครใจ ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผลกระทบจาก

ปทัสสถาน (Norms) เช่น ลักษณะการมีจิตใจที่จะช่วยเหลือกัน เป็นปฏิกริยาอย่างหนึ่งที่กลุ่มจะช่วยส่งข่าวสารเกี่ยวกับงานให้ใครคนหนึ่งในกลุ่มได้ และมักจะพบว่าบุคคลที่อยู่ในกลุ่มจะถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ง่ายกว่าที่จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังนั้นบุคคลมักจะยอมเสนอตัวเพื่อการประสานงานให้แก่กลุ่มมากกว่าให้แก่องค์การ เพราะสมาชิกภายในกลุ่มต่างมีความเข้าใจกันเมื่อกลุ่มเห็นความสำคัญในการสนับสนุนการประสานงาน การประสานงานในลักษณะนี้ จึงมีอยู่แต่เฉพาะภายในขอบเขตของกลุ่มเท่านั้น หรือหากจะมีการขยายออกไปจะมีก็ต่อเมื่อได้เห็นความสำคัญในการประสานงานขององค์การด้วยกัน

2) การประสานงานตามสายการบังคับบัญชา (Directive Coordination) การประสานงานตามสายการบังคับบัญชานี้มีความแตกต่างกับการประสานงานโดยความสมัครใจในประการสำคัญที่ว่า การประสานงานตามสายการบังคับบัญชานั้น หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานจะต้องได้รับคำสั่งหรือคำสั่งให้ทราบว่าจะต้องทำอะไรและทำเมื่อใด วิธีนี้แยกพิจารณาได้เป็น 2 ประการ คือ

2.1) การประสานงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy Coordination) การประสานงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาเป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ ในลักษณะที่เชื่อมโยงเป็นลูกโซ่และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดจะต้องมาจากแหล่งกลางแห่งเดียวการควบคุมการรายงานและการประสานงานจะต้องทำไปตามลำดับชั้นของตำแหน่งหน้าที่การงานแต่จะต้องอยู่ภายใต้การอำนวยการโดยตรงหรือทางอ้อมจากผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเพียงตำแหน่งเดียวในองค์การ

2.2) การประสานงานตามระบบบริหาร (Administration System) ระบบการบริหารเป็นเรื่องใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวกับการประสานงานขององค์การ มีข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ ขององค์การระบบบริหารเป็นรูปแบบของแนวการปฏิบัติงานขององค์การที่ถูกกำหนดไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานต่างๆ มีการประสานงานอยู่ในตัว ดังนั้นกล่าวได้ว่า รูปแบบของการประสานงานเป็นการปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ตามความเหมาะสมขององค์การ ที่จะเลือกใช้รูปแบบในการประสานงานให้เหมาะสม เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5) เทคนิคหรือวิธีการประสานงาน

เทคนิคหรือวิธีการประสานงานเป็นการค้นคว้าวิธีการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนเพื่อรวมรวมการคิดค้นหาวิธีการให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น

หลุยส์ จัปาทาค (2523 หน้า 85) สรุปเทคนิคการประสานงานได้ 10 ประการ คือ

- 1) จงสร้างให้เกิดพลังรวมของกลุ่ม (Group Effort) โดยพยายามให้ทุกคนเห็นความสำคัญของงานและชื่อเสียงของส่วนรวมร่วมกัน
- 2) พยายามอย่าให้ผู้ร่วมงานติดตำแหน่งสังคม แต่พยายามให้ทุกคนมีความหมายสำหรับกลุ่มหรือหน่วยงาน
- 3) ให้เกียรติทุกๆ คนได้แสดงความคิดเห็นและจงแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นนั้นๆ เป็นความคิดเห็นของกลุ่มหรือของหน่วยงานนั้นๆ
- 4) มีการวัดผลหรือประเมินผลเป็นระยะๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการทราบความก้าวหน้าร่วมกันและจะนำ มาซึ่งการเกิดกำลังใจร่วมกัน
- 5) ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ในงานนั้นๆ ดี ถ้ายังไม่ดีต้องรีบศึกษาเพราะสื่อแห่งความศรัทธา
- 6) การรับฟังที่ดีจะดีกว่าการเสนอแนะหรือการแนะนำ
- 7) ผู้ประสานงานต้องรักษาอารมณ์มั่นคงไว้ให้ได้ หากมีการขัดแย้งเกิดขึ้น
- 8) มีความเป็นกันเองไม่จำเป็นต้องมีพิธีรีตองแต่ต้องอยู่กรอบของกฎเกณฑ์ หรือหลักการที่ร่วมกันตั้งไว้
- 9) พยายามจำชื่อของสมาชิกในกลุ่มให้ได้อย่างรวดเร็วและเรียกชื่อเขาแทนคำ ว่า “คุณ”
- 10) จงมองคนในแง่ดีทั้งนี้เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกๆ คนรวมทั้งตัวของผู้ประสานงานเอง

สมใจ เขียวสวด (2536 หน้า 99-100) สรุปแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการประสานงาน ดังนี้

- 1) จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อความเข้าใจดีต่อกัน และการทำงานได้ดีขึ้น
- 2) ทำแผนกำหนดหน้าที่และปฏิทินการทำงาน
- 3) มีคู่มือการปฏิบัติงาน
- 4) มีคณะกรรมการดำเนินการ และมีคณะทำงาน
- 5) ทำงานเป็นระบบเป็นขั้นตอน

6) บำรุงขวัญบุคลากรเพื่อความมั่นใจในการทำงาน โดยการให้คำแนะนำ ให้ศึกษาอบรมสนใจความเป็นอยู่และสภาพของการทำงาน

7) ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบความเป็นไป ความเคลื่อนไหวของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ

สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2542, หน้า 75-79) ได้กล่าวถึงเทคนิคหรือวิธีการประสานงาน ไว้ดังนี้

1) วิธีการประสานงานภายในองค์การ (Coordination Within our Activity) ซึ่งอาจแยกกล่าวเป็นหัวข้อย่อยๆ พอสังเขป ดังนี้

1.1) การจัดทำ แผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization Structure and Function) หมายถึง การแบ่งแยกงานให้เป็นไปตาม ลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่ ก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้ แล้ว งานก็ย่อมจะสอดคล้องและประสานกัน

1.2) จัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency Communication System) ดังได้กล่าวแล้วว่า การติดต่อหรือการสื่อข้อความ เป็นผลของการ ประสานงานและมีความสำคัญอย่างแยกไม่ออกประดุจคนและเงา เพราะฉะนั้นจึงควรจัด ให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันอย่าให้ไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่ง ที่ใดโดยเฉพาะเพราะจะทำให้งานค้างคั่งค้างชักช้า นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับ บัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงานหรือไม่รวมทั้งระบบการ ติดต่อนั้นมีการป้อนกลับ และเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่ด้วย

1.3) การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีการ ประชุมหรือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการบริหารของฝ่ายต่างๆ ให้เป็นไปในลักษณะของ การประสานงานที่ดี โดยคณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะกรรมการที่อำนวยความสะดวก โดยตรงหรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้

1.4) การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณ การบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่นๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุม ให้การปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะระบบการงบประมาณแบบปฏิบัติการ (Performance Budgeting)



และระบบงบประมาณแบบโครงการ (Program Budgeting) จะช่วยให้ทราบถึงโครงการขององค์การผลการดำเนินงาน และช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

#### 1.5) การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (Follow Up)

การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานในเรื่องใดสำเร็จเรียบร้อยตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือล่าช้าเพราะเหตุใด และจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ประสานงานกันมากขึ้น

#### 1.6) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal Contacts) ใน

การปฏิบัติงานในบางครั้ง หากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนมากเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้หรืออาจไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่เกิดจากการติดต่อแบบเป็นทางการตามปกติและเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการจะช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลายด้วย

#### 1.7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison Officer) งานบาง

ประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานซับซ้อนซับซ้อน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงาน อาจไม่ได้ผลและโดยที่คนเราแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนเหมาะสำหรับปฏิบัติงานติดต่อ โดยเฉพาะ เพราะมีความนุ่มนวลและแนบเนียนไม่แก้งก้าง หรืออย่างที่เราเรียกว่า มีพรสวรรค์ บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เช่น ความรู้ทางภาษาต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อการประสานงานและให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องเลือกใช้บุคคลให้เหมาะสมกับงาน และความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

#### 1.8) การจัดให้มีการชุมนุมหรือประชุมผู้ใต้บังคับบัญชา

(Meeting) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดเจนถึงการกระทำ เพื่อประโยชน์ต่อการประสานงานโดยตรง โดยมีความจำเป็นอย่างมาก เมื่อหน่วยงานนั้นๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหม่ๆ

#### 1.9) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) การพัฒนา

ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์และมีกำลังใจรักงานความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไร

สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจึงจะดี มีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

#### 1.10) การจัดให้มีหน่วยแนะแนวทางวิชาการ (Technical Staff)

เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้นๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

#### 1.11) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)

การ จัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อรับไปปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงาน แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้วยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานเป็นอย่างดี

#### 1.12) การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) การจัดให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีขวัญในการทำงานที่ดี เป็นพลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

### 2) วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ (Coordination Outside our Activity)

สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้ จะได้พิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะวิธีการบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วยวิธีการการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบ ได้แก่

#### 2.1) การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่

(Function) การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การควรให้ชัดเจน และไม่มีการเข้าใจความหมายไปได้หลายทางอันอาจนำไปสู่การเสื่อมล้ำกัน ซ้ำซ้อนกันและเกิดความขัดแย้งกันได้ที่สุดในที่สุด

#### 2.2) การประสานงานโดยการใช้คณะกรรมการผสมหรือ

คณะกรรมการกลาง (Joint Committee หรือ Interdepartmental Committee)

คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยกลั่นกรองและขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มากและจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวาง และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจหลายฝ่ายหลายสังกัด

#### 2.3) การประสานงานโดยการใช้วิธีการงบประมาณ

(Budgeting) การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานนั้น นอกจากจะใช้

สำหรับการประสานงานภายในองค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์กรด้วย เพราะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์กรต่างๆ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นๆ นั้น วิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันได้ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป เทคนิคหรือวิธีการประสานงานที่จะนำมาใช้ในการประสานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จนั้นมีอยู่มากมายหลายวิธี ซึ่งต้องพิจารณาตามความเหมาะสม ตามสภาพและลักษณะของการดำเนินงาน หรือนำเอาเทคนิคหรือวิธีการประสานงานมาผสมผสานกันจึงจะสามารถทำให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นได้

#### 6) ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน

องค์กรจะมีผู้ปฏิบัติงานรวมกันอยู่เป็นจำนวนมาก บุคคลเหล่านี้มีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งความรู้และความสามารถ ตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการร่วมมือประสานงานกัน ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานนั้น พอจะสรุปเป็นหัวข้อ ได้ดังนี้

หลุยส์ จำปาเทศ (2523, หน้า 90-91) ได้กล่าวไว้ว่า อุปสรรคต่างๆ ที่ทำให้การประสานงานไม่ประสบผลสำเร็จ มีดังต่อไปนี้

1) อุปสรรคอันเกิดจากผู้ประสานงาน คือ ขาดการวางแผนที่ดีในการประสานงานขาดการติดตามผลงานและประเมินผลงาน ขาดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานไม่กล้าตัดสินใจในกรณีที่ควรตัดสินใจ ขาดเทคนิคการสื่อสารความหมายที่ดี มีเวลาไม่เพียงพอ วางตนไม่เหมาะสม ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้ประสานงานต้องมีทั้งในขณะทำงานร่วมกัน มีทัศนคติไม่ดีต่องานและ/หรือผู้ร่วมงาน อุปสรรคอันเกิดจากวัย เพศ และสุขภาพของการไปประสานงาน ขาดความไว้วางใจผู้ร่วมงานหรือไม่เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2) อุปสรรคอันเกิดจากผู้ร่วมงานหรือทีมงาน คือ ขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือต่อผู้ประสานงาน ขาดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในงานนั้น และไม่สนใจใฝ่หา ขาดความสื่อสารที่ดี มีความไม่เชื่อใจซึ่งกันและกัน ไม่เห็นความสำคัญของงาน บางคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ขาดความรับผิดชอบเท่าที่ควร มีปัญหาส่วนตัว เช่น ครอบครัว เป็นต้นเกิดความขัดแย้งในหมู่ผู้ร่วมงานด้วยกัน ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม เช่น

เชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป ไม่พอใจในระบบขององค์การ ยังไม่เห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานร่วมกัน มีนิสัยต้องการความสบายไม่สนใจหรือเสียสละเพื่อส่วนรวม

3) อุปสรรคอันเกิดจากระบบการทำงานของกลุ่ม ไม่เป็นประชาธิปไตยหรือเป็นกึ่งมากเกินไปจนเกินขอบเขต ขาดการวางแผนที่ดี ไม่มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน ขาดการสื่อสารภายในกลุ่มที่ดี ขาดการกำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบ หรือกำหนดตัวบุคคลไม่เหมาะสมบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย ไม่มีการแบ่งงานให้เห็นเด่นชัด ขาดการติดตามและประเมินผลที่ดี ไม่มีการทำความเข้าใจกันภายในกลุ่มเมื่อเกิดการขัดแย้ง ขาดระบบระเบียบที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกภายในกลุ่ม ไม่มีความไว้วางใจกันภายในกลุ่ม ไม่ให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ไม่รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4) อุปสรรคอันเกิดจากระบบบริหารขององค์การ ระบบการบริหารซ้ำซ้อนและมีขั้นตอนมากเกินไป ขาดระเบียบกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ระบบระเบียบกำหนดไว้ไม่เอื้ออำนวยต่อการประสานงาน (เช่น หยุ่มหยุ่มมากเกินไป) มีนโยบายวัตถุประสงค์ไม่แน่นอน ระบบการติดตามควบคุมงานไม่ดี เช่น เป็นกันเองมากเกินไป หรือไม่สม่ำเสมอ ไม่มีการแบ่งงานให้แน่นอนลงไป ไม่มีการกระจายงานหรือกระจายอำนาจที่เหมาะสม ระบบการสื่อสารไม่ดี เครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนยานพาหนะในการทำงานไม่เพียงพอ ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณและกำลังคน ขาดการสนับสนุนจากผู้รับผิดชอบ ขาดขวัญและกำลังใจ

5) อุปสรรคอันเกิดจากผู้บริหารเบื้องต้น คือ ไม่มีการวางแผนหรือสร้างให้เกิดการวางแผนร่วมกันจึงขาดความร่วมมือตั้งแต่ต้น ใช้วิธีสั่งมากกว่าการปรึกษา อันเป็นระบบการปกครองแบบอัตตาธิปไตย ไม่มีระบบการติดตามการวัดผล รวมทั้งการให้กำลังใจและการเสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6) อุปสรรคอันเกิดจากกระบวนการของการทำงาน คือ ขาดการตั้งเป้าหมายที่ปฏิบัติได้แม้ตั้งก็สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป ขาดขั้นตอนในการทำงานรวมทั้งภารกิจและปรับปรุงในขณะปฏิบัติงาน ไม่มีวางขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพหรือประเมินผล

สายสมร บุญญาสถิตย์ (2538, หน้า 48) กล่าวว่า อุปสรรคของการประสานงาน ได้แก่

1) แต่ละหน่วยงานไม่ทราบวัตถุประสงค์ของกันและกัน

- 2) แต่ละหน่วยงานไม่มีโครงการที่แน่นอน
- 3) แต่ละหน่วยงานอยู่ในระบบบริหารต่างสังกัดกัน
- 4) แผนงานหรือโครงการแต่ละหน่วยงานเปลี่ยนแปลงโดยเหตุที่ไม่อาจคาดหมายได้

ไม่อาจคาดหมายได้

วิจิตร อวระกุล (2528, หน้า 72) กล่าวว่า ในการประสานงานนั้น แม้จะใช้หลักการ วิธีการต่างๆ เข้าช่วยแล้วแต่ยังมีปัจจัยอื่นที่ทำให้การประสานงานไม่บรรลุผลและเป็นอุปสรรคอยู่หลายอย่าง คือ

- 1) การขาดมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน การประสานงานเป็นเรื่องของจิตใจของบุคคลเป็นส่วนสำคัญ ฉะนั้นหากผู้ทำงานร่วมกันขาดมนุษยสัมพันธ์แล้วความราบรื่นก็จะเกิดขึ้นได้ยาก
- 2) ขาดแผนการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เข้าใจ ทำงานผิดพลาด ไม่มีทิศทางของการทำงาน อาจทำให้เกิดนโยบาย วัตถุประสงค์ เกิดความขัดแย้งได้
- 3) ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแตกต่างกันมาก ประสิทธิภาพการทำงานเหลื่อมล้ำกัน การที่จะให้การทำงานสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมย่อมเกิดขึ้นไม่ได้
- 4) การติดต่อสื่อสารไม่ดี ทำให้ไม่เข้าใจกันย่อมไม่เกิดการประสานงาน
- 5) การแก่งแย่งก้าวร้าวหน้าที่กัน ผู้ปฏิบัติงานที่มองเห็นแต่ความสำคัญของหน่วยงานของตนมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม การประสานงานจะเกิดขึ้นไม่ได้จะมีแต่ความขัดแย้ง ขาดแคลนร่วมมือและประสานงานกันในที่สุด การแก่งแย่งก้าวร้าวหน้าที่นี้นับรวมไปถึงผลประโยชน์และตำแหน่งหน้าที่การงานด้วย
- 6) การนิเทศงาน การนิเทศงานเป็นวิธีการและมีบทบาทที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานเป็นไปโดยถูกต้องหรือการจัดเจ้าหน้าที่ที่คอยให้คำปรึกษาช่วยปฏิบัติงานดำเนินไปโดยราบรื่นและประสานงานกันดีขึ้นเป็นเงาตามตัว
- 7) การดำเนินนโยบายต่างกัน หน่วยงาน องค์การที่มีนโยบายต่างกันย่อมเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานอย่างยิ่ง
- 8) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์และหมดความกังวลใจ หัวหน้างานจะต้องชี้แจงให้ชัดเจนในสิ่งต่อไปนี้ คือ

8.1) งานที่จะต้องทำ หรือรับผิดชอบ (Job Function)

8.2) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

8.3) อำนาจหน้าที่ (Authority)

เมื่อผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาในเรื่องภาระหน้าที่ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ของตนแล้วจะได้ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้อง ไม่ก้าวก่ายกับงานของผู้อื่นจะทำให้สามารถร่วมมือประสานงานกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

9) สภาพสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน องค์การหรือหน่วยงานที่มี สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งในการประสานงาน

10) ประสิทธิภาพ เทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การทำงานที่มีประสิทธิภาพเทคนิค และวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมาก การประสาน ความสามารถที่จะให้ทำงานในจังหวะหรือเวลาเดียวกันย่อมเป็นการยาก

กฤษณา คักดีศรี (2534, หน้า 65) ยังได้กล่าวถึงอุปสรรคในการ ประสานงานว่าเนื่องมาจากขาดการตรวจตรา ดูแล แนะนำ ตลอดจนขาดการติดตามผล ทำให้ไม่ทราบว่าการทำงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหรือไม่ และขาดการ ติดต่อ การทำงานเป็นเรื่องของความร่วมมือประสานงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการติดต่อ ทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2530, หน้า 53) ยังพบปัญหาและอุปสรรค อื่นๆ อีก ได้แก่

1) การจัดองค์การที่มีลักษณะซับซ้อนและเป็นองค์การที่ใหญ่มาก มีบุคลากรมากการประสานงานมักเกิดปัญหาเพราะแต่ละบุคคลมีบุคลิกภาพส่วนตัวและ นิสัยการทำงานไม่เหมือนกัน

2) ระยะทางในการติดต่อระหว่างหน่วยงานไกลกันก็เป็นอุปสรรค ในการประสานงานได้ถึงแม้จะมีเครื่องช่วยในการติดต่อสื่อสารหลายอย่างก็ตามแต่ก็ยังไม่ สะดวกเท่าหน่วยงานที่อยู่ใกล้กันอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการบริหาร จัดการที่ดี มีการประสานงานเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรค นำการนิเทศมาช่วยและให้เกิด การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และหากยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ควรทำความเข้าใจกับ บุคคลเพื่อจะได้สนองตอบองค์การอย่างดีที่สุด

ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการ ทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้นำทีมจะต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก เพื่อให้การบริหารทีมเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพ ผู้เป็นหัวหน้าทีมจะต้องทำการศึกษาและเรียนรู้รายละเอียดของสมาชิกในทีมงานอย่างลึกซึ้ง เพื่อจะได้ประสานความแตกต่างของสมาชิกในทีมงานได้อย่างลงตัว เพราะจะส่งผลดีสูงสุดต่อการทำงานร่วมกัน ตามหลักการของการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทีมงานที่มีการประสานงานกันอย่างดีเป็นสำคัญ

จากองค์ประกอบของทีมคุณภาพที่ศึกษาในลักษณะของทีมงานประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยจากนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ บริบทขององค์การ ลักษณะของงาน คุณลักษณะของทีม และกระบวนการทำงานของทีม

### การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทีมของนักวิชาการหลายท่านดังรายละเอียดข้างต้น รวมทั้งความสอดคล้องของตัวแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของทีมคุณภาพ และประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของ Hackman, Gladstein, Cohen, Hoy & Miskel, Cheng, Robbin, กัญญา โพธิ์วัฒน์, ภิญญา มนุศิลา และวิโรจน์ สารรัตนะ ได้นำไปสู่การสังเคราะห์แนวคิดและกำหนดเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นที่แสดงความเหตุและผลของตัวแบบของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาโดยกำหนดลำดับองค์ประกอบจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ จำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) บริบทขององค์การ จำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ รางวัล การฝึกอบรม ทรัพยากรในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ (2) คุณลักษณะของทีมคุณภาพ จำแนกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบของทีม เป้าหมายของทีม บทบาทของทีม ปทัสถานของทีม และระบบสารสนเทศของทีม (3) ลักษณะของงาน จำแนกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระและการสะท้อนผลงาน (4) กระบวนการทำงานของทีมคุณภาพ จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำทีม การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ความเหนียวแน่นในทีม และการจัดการความขัดแย้งในทีม โดยที่องค์ประกอบทั้งสี่ส่งผลทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน

คือ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบรรยากาศขององค์การ

การกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อลำดับการเกิดก่อนหลังขององค์ประกอบของทีมคุณภาพ ตลอดจนลักษณะการส่งผลทางตรงหรือส่งผลทางอ้อม อาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ์โดยยึดหลักการอ้างอิงแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยของนักวิชาการเป็นกรอบแนวคิด การแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้วิจัยในลำดับต่อไปนี้ ยึดถือแนวคิด Input-Process-Output โดยเริ่มต้นพิจารณาที่ประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็น Output หรือตัวแปรตามสำคัญในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ลำดับต่อจากนั้นจึงตรวจสอบว่ามีแนวคิดทฤษฎีหรืองานวิจัยใดบ้างที่ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรเกี่ยวกับ Process ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และในลำดับสุดท้ายจึงพิจารณาว่ามีแนวคิดทฤษฎีหรืองานวิจัยใดที่แสดงให้เห็นว่าตัวแปรเกี่ยวกับ Input ที่ส่งผลต่อตัวแปร Process และประสิทธิผลของโรงเรียนตามลำดับ

### 1. องค์ประกอบด้านบริบทของทีมคุณภาพ

การดำเนินงานของทีมจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การได้รับความสนับสนุนในด้านต่างๆ ทั้งด้านการฝึกอบรมให้แก่สมาชิก การจัดเตรียมระบบสารสนเทศ การจัดหาทรัพยากรในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อรองรับการทำงานของทีมที่จะต้องพึ่งพิงจากองค์การเป็นเบื้องต้นมากน้อยเพียงใด Lussier & Achua (2004) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าทีมที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากองค์การ ซึ่งสิ่งที่จะต้องตระหนักและถือเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์การ สำหรับความสำคัญของการสนับสนุน ปัจจัยด้านบริบทองค์การให้แก่ทีมนั้น Sundstrom (1999) อธิบายว่า การฝึกอบรมให้สมาชิกเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะนั้นจะส่งผลต่อคุณลักษณะของทีมโดยก่อให้เกิดความหลากหลายในเชิงความสามารถเป็นการผสมผสานเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการทำงานของทีม ความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเป็นสิ่งที่คุณบริหารต้องให้ความสำคัญ รวมทั้งการกำหนดระบบรางวัลที่เหมาะสมเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดคุณลักษณะของภาระงานและกระบวนการทำงานของทีม ในขณะที่ Parker (2003) ก็ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประเด็นนี้ว่าการกำหนดระบบรางวัลที่ไม่เหมาะสมจะทำลายแรงจูงใจในการทำงานเพราะจะทำให้สมาชิกไม่เชื่อว่าผู้นำจะเห็นคุณค่าในการทำงานของตน เมื่อพิจารณาความแนวคิดของ



นักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะพบว่ามีความสอดคล้องกับตัวแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมของ Hackman และ Gladstein ซึ่งสามารถนำไปสู่การกำหนดแนวคิดในการวิจัยได้ว่าปัจจัยด้านบริบทองค์การส่งผลโดยตรงต่อคุณลักษณะของภาระงาน คุณลักษณะของทีมและกระบวนการของทีม โดยมีผลงานวิจัยสนับสนุน ดังนี้

งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทองค์การที่ศึกษาโดย Cohen et al. (1995) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยกับทีมผู้บริหารองค์การทางการสื่อสารซึ่งมีลักษณะเป็นทีมบริหารตนเอง โดยผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทางด้านบริบทองค์การ เช่น การฝึกอบรมและทรัพยากร สามารถเป็นตัวพยากรณ์ทางบวกระดับสูงของกระบวนการปฏิบัติงานของทีมผู้บริหารองค์การเหล่านั้น นอกจากนี้ Dickson & Littrell (1998) ได้เสนอผลวิจัยที่ร่วมกับศึกษากับทีมของพนักงานของบริษัทด้านธุรกิจสิ่งทอในกัวเตมาลาซึ่งพบว่า การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มเติมทักษะด้านต่างๆ ให้แก่พนักงานส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มคุณภาพของผลผลิต และการให้บริการแก่ลูกค้า ส่วนผลงานการวิจัยที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งเป็นของ Wageman (1995) ซึ่งได้ทำวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) กับทีมเจ้าหน้าที่เทคนิคที่ทำหน้าที่บำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ของบริษัท Xerox จำนวน 150 ทีม โดยแบ่งทีมเหล่านั้นออกเป็น 3 กลุ่มตามลักษณะของภาระงานที่กำหนดให้ปฏิบัติ คือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยทีมที่สมาชิกปฏิบัติงานแบบอิสระ ตัดสินใจด้วยตนเองไม่พึ่งพิงสมาชิกคนอื่น แต่ละคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ระบบการกำหนดรางวัลยึดถือผลงานส่วนบุคคล กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยทีมที่ปฏิบัติหน้าที่โดยการประสานสัมพันธ์และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ระบบการกำหนดรางวัลยึดถือผลงานของทีม ส่วนกลุ่มที่ 3 เป็นทีมที่ผสมทั้งสองแบบเข้าด้วยกัน มีการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นอิสระและงานที่ต้องมีส่วนร่วมกัน สมาชิกอื่นภายในทีมโดยที่ระบบรางวัลบางครั้งยึดทั้งผลงานส่วนบุคคลและบางครั้งยึดผลงานของกลุ่ม ซึ่งผลการทดลองพบว่า ระบบการให้รางวัลแบบ ยึดถือผลงานส่วนบุคคลของกลุ่มที่ 1 และยึดถือผลงานของทีมแบบกลุ่มที่ 2 ส่งผลต่อกระบวนการทำงานและผลของการทำงานสูงกว่าระบบการให้รางวัลของกลุ่มที่ 3 ซึ่งสมาชิกเห็นวาทความชัดเจน และนอกจากนั้นยังพบว่าหากนำระบบการให้รางวัลแบบยึดถือผลงานของทีมมาสลับใช้กับกลุ่มที่ 1 และนำระบบรางวัลบางครั้งยึดทั้งผลงานส่วนบุคคลบ้างเป็นบางภาระงานผลของการให้รางวัลจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยได้อภิปรายเพิ่มเติมว่าการกำหนดระบบรางวัลให้สอดคล้องกับลักษณะของภาระงาน จะทำให้การให้รางวัลมีประสิทธิภาพสูงสุด

ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น นักการศึกษาและผู้บริหารส่วนมากเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และยังเป็นตัวทำนายที่สำคัญในประสิทธิผลขององค์กร (Cameron, 2008, p. 431 ; Schermerhom et al., 2005, p.436) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบร่วมกันบุคลากรในองค์กร ในการแปลความหมายและการรับรู้ที่แสดงถึงความคิดเป็นความรู้สึกร่วมกัน และพันธะสัญญาต่อค่านิยมและหลักศีลธรรมในองค์กร ซึ่งช่วยในการกำหนดขอบเขต เพื่อสร้างลักษณะเฉพาะและแก้ปัญหา ทำให้เข้าใจการกระทำขององค์กร และเป็นระบบควบคุมที่ปรับเปลี่ยนให้พฤติกรรมของบุคลากรไปในแนวทางเดียวกัน (Sparrow & West, 2002, p.21) ซึ่งหากเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจเป้าหมายขององค์กรก็จะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985, p.404) หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าการที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับความตระหนัก การรู้จักหน้าที่ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และต้องมีวัฒนธรรมที่ชี้นำความพยายามที่จะร่วมมือกันในองค์กร โดยการยอมรับและยึดมั่นในวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน นอกจากนี้ จากการศึกษาของ ชยาธิศ กัณหา (2550), ธนวิน ทองแพง (2549) และประจักษ์ เข้มทิม (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

## 2. องค์ประกอบด้านลักษณะงาน

เมื่อยึดถือการจูงใจในการทำงานเป็นเป้าหมายในการออกแบบงาน เพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจของสมาชิก Hackman (1987) ได้แสดงทัศนะว่าลักษณะของงานทั้งในด้านความหลากหลายของทักษะ เอกลักษณะของภาระงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระและการสะท้อนผล เป็นสิ่งที่สามารถส่งผลทางบวกต่อการจูงใจให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกดีและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จได้ ทัศนะดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจาก Robbins & Coulter (2005) ซึ่งเสนอแนวคิดไว้ว่า คุณลักษณะของงานเป็นเสมือนรางวัลภายใน เช่น การสะท้อนผลจะทำให้สมาชิกมุ่งมั่นที่เรียนรู้เพื่อหาแนวทางพัฒนาการทำงาน สำหรับความเป็นอิสระในการทำงานจะทำให้สมาชิกตระหนักถึงคุณค่าและมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และผลงานของตนเอง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเงื่อนไขส่งผลให้สมาชิกตั้งใจปฏิบัติงานจนบรรลุจุดมุ่งหมายทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ มีความพึง

พอใจในการทำงานรวมทั้งลดระดับการขาดงานและการลาออกจากงาน นอกเหนือจากนี้หากพิจารณาจากการเสนอตัวแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมของ Cohen แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบด้านลักษณะของงานส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการของทีม (Cohen, 1994)

สำหรับงานวิจัยที่น่าสนใจและสามารถสะท้อนผลการศึกษาลักษณะของงานที่ส่งผลต่อกระบวนการของทีมอันนำไปสู่การพัฒนารูปแบบสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้ Hackman & Lawler (1971) ได้ทำการวิจัยถึงปฏิกริยาของพนักงานต่อลักษณะของงานในบริษัทโทรศัพท์ซึ่งพบว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงคุณลักษณะของงานอยู่ในระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานที่พึงพอใจต่อความก้าวหน้ามีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจสูง มีความพึงพอใจในงานสูง ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพมากขึ้นรวมทั้งขาดงานน้อยลง สำหรับงานวิจัยของ Rousseau (1976) ซึ่งได้ทำการวิจัยโดยศึกษากับนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาจิตวิทยาจำนวน 206 คนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของภาระงานกับเจตคติของนักศึกษาโดยการสำรวจความคิดเห็นด้วยการให้ตอบแบบสอบถามซึ่งสะท้อนความคิดเห็นออกเป็นเจ็ดระดับซึ่งผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของงานที่ถูกกำหนดให้ปฏิบัติในขณะที่เรียนอยู่ มีความสัมพันธ์ทางลบกับการขาดเรียน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการเรียนและความปรารถนาที่จะเรียนอยู่ในสถานที่เรียนแห่งเดิมจนกว่าจะจบ นอกจากนี้ยังพบว่าความสำคัญของงานสามารถเป็นตัวพยากรณ์ต่อผลของการปฏิบัติงานอีกด้วย นอกจากนี้ผลการวิจัยที่น่าสนใจของ Berlinger et al (1988) ซึ่งได้ศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยพบว่า ลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .21 ผลการวิจัยอีกเรื่องหนึ่งเป็นผลงานของ Ganster & Dwyer (1995) ซึ่งได้ศึกษากับทีมที่ทำงานเกี่ยวกับการผลิตเสื้อผ้าสตรีโดยพบว่า คุณลักษณะของภาระงานเป็นตัวพยากรณ์ทางบวกของความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Champion et al. (1993) Bart & Appelbaum (1995) และ Cohen et al (1996) ซึ่งพบว่าลักษณะของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและความไว้วางใจในการบริหารงาน มีงานวิจัยของนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคุณลักษณะของภาระงานกับกระบวนการของทีมอีกท่านหนึ่งคือ Bail (1997) ซึ่งได้ศึกษากับสมาชิกของทีมสามชนิดคือทีมพัฒนางานทีมวงจรคุณภาพและทีมบริหารตนเองของโรงงานผลิตสารกึ่งตัวนำ (Semiconductor)

ซึ่งพบว่าทีมวงจรคุณภาพและทีมบริหารตนเองมีประสิทธิผลสูงที่สัดส่วน นอกจากนั้น ยังพบว่าคุณลักษณะของภาระงานมีผลต่อกระบวนการของทีมโดยเฉพาะในประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน และในขณะเดียวกันนี้ Janz et al. (1997) ได้ศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสมาชิก จำนวน 231 คน ของ 6 บริษัท ที่สุ่มมาจาก องค์การทางธุรกิจสมัยใหม่ จำนวน 500 องค์การ โดยได้สำรวจระดับความพึงพอใจต่อทีม ของตน ซึ่งพบว่าลักษณะของงานในด้านความเป็นอิสระในงานของสมาชิกเหล่านั้นส่งผล ต่อความพึงพอใจต่อทีม นอกจากนี้ Presley (1999) ได้ใช้แบบสอบถามวัดความพึงพอใจ ของมหาวิทยาลัยมินเนโซตา ทำการวิจัยกับพนักงานของบริษัทมาโครเวลาโทราในแม็กซิโก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของงานกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า คุณลักษณะของงานทั้งห้าด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานทั้งในด้าน ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจทั่วไป โดยที่ความพึงพอใจ ภายในมีระดับสูงสุด และผลการวิจัยของ Benson, Eddy & Lorenzet (2000) ที่ได้ร่วมกัน ศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยคุณลักษณะของภาระงานที่ส่งผล ต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 876 คน จาก 56 หน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของภาระงาน ทั้ง 5 ด้าน มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงพบว่า คุณลักษณะของภาระงานด้านความเป็นอิสระมีอิทธิพลทางตรงมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสะท้อนผล ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความสำคัญของภาระงาน และด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน ด้วยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล 0.48, 0.12, 0.07 และ 0.01 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

### 3. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีม

การออกแบบทีมให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งในด้านองค์ประกอบของทีม ซึ่งเกี่ยวข้องกับขนาดของทีม ความชำนาญและความแตกต่างกันของสมาชิก ด้านการ กำหนดเป้าหมายของทีม ด้านบทบาทของสมาชิกในทีมตลอดจนด้านการกำหนดปทัสถาน ของทีมล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อทีมคุณภาพ ดังสังเกตได้จากความสอดคล้องกันของ ตัวแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมของ Hackman, Gladstein, Cohen และ กัญญา โพธิ์วัฒน์ ดังรายละเอียดที่ได้เสนอไว้เป็นเบื้องต้น นอกจากนี้แล้ว หากพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของทีมได้มีนักวิชาการ หลายท่าน เช่น Parker (2003) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ขนาดของทีมที่เหมาะสมจะส่งผล

โดยตรงต่อกระบวนการของทีมและควมมีประสิทธิภาพของทีม ในขณะที่ Daft & Marcic (2004) ได้ให้ความเห็นว่า ขนาดของทีมที่ใหญ่เกินไปจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการของทีมในด้านการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ภายในทีมรวมทั้งส่งผลกระทบต่อควมมีประสิทธิภาพของทีมในด้านควมพึงพอใจและพฤติกรรมการลาออกจากทีม เมื่อพิจารณาถึงประเด็นควมแตกต่างหลากหลายของสมาชิกนั้น Billcr (1986) Chemers et al. (1995) และ Tsui et al. (1995) ได้ให้ความเห็นในลักษณะที่สอดคล้องกันว่า ความแตกต่างของสมาชิกจะส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการของทีมโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับคุณภาพในการตัดสินใจที่เป็นผลมาจากมุมมองที่กว้างควมในการแสวงหาข้อสรุปของทางเลือกต่างๆ ในขณะที่ Cohen & Bailey (1997) ได้เสนอแนวคิดในลักษณะเดียวกันไว้ว่าควมแตกต่างหลากหลายเกี่ยวกับหน้าที่และควมรู้ควมสามารถเฉพาะด้านจะส่งเสริมให้เกิดควมร่วมมือที่ดีในการทำงาน การประยุกต์ แสวงหาและกำหนดยุทธศาสตร์รวมทั้งเป็นผลดีในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

ได้มีการนำเสนอผลการวิจัยหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของคุณลักษณะของทีมที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการของทีมและควมมีประสิทธิภาพของทีมไว้ที่น่าสนใจ เช่นผลการวิจัยของ Magjuka & Baldwin (1997) ที่ได้ศึกษากับทีมซึ่งมีขนาดระหว่าง 8 ถึง 46 คนโดยผลการศึกษาพบว่าขนาดของทีมเป็นตัวพยากรณ์ทางบวกของผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลวิจัยดังกล่าวมีลักษณะสอดคล้องกับงานวิจัยของ Campion et al. (1997) ซึ่งพบว่าขนาดของทีมมีควมสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตและควมพึงพอใจของพนักงานโดยศึกษากับทีมที่มีขนาด 6 ถึง 30 คน (โดยเฉลี่ย 15 คน) ที่ทำหน้าที่ในฝ่ายขายของบริษัทจำหน่ายวัสดุทางอิเล็กทรอนิกส์ 2 บริษัทจำนวน 72 คน แต่มีผลการวิจัยบางส่วนที่ให้แง่มุมในทิศทางที่แตกต่างออกไป เช่นในปี ค.ศ. 1992 งานวิจัย ของ Volgel & Nunamaker (อ้างถึงใน Cohen & Bailey, 1997) ซึ่งพบว่าขนาดของทีมไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีม โดยได้ทำการศึกษากับทีมในบริษัทผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ที่อาศัยการตัดสินใจในการทำงานโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Smith et al. (1994) ซึ่งทำการศึกษารวิจัยเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ขนาดของทีมน่าจะมีควมสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของทีม โดยการศึกษาทีมสมาชิกของทีมในบริษัทที่ดำเนินงานด้วยเทคโนโลยีระดับสูงและอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว

ผลการวิจัยพบว่าขนาดของทีมไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีม ผลการวิจัยดังกล่าวแม้ว่าจะมีข้อขัดแย้งกันแต่จะพบว่ามักพบได้กับทีมที่ดำเนินงานในลักษณะที่ค่อนข้างด้อยเทคโนโลยีแต่นั้นก็เป็นสิ่งที่สามารถสะท้อนได้ว่าการกำหนดขนาดของทีมที่เหมาะสมกับภาระงานเป็นสิ่งที่ผู้นำทีมจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญและความแตกต่างหลากหลายของสมาชิกในทีมนั้น Yeatts & Hyten (1998) ได้ทำการศึกษาไว้ 2 เรื่อง โดยเรื่องหนึ่งเป็นการศึกษารายกรณีกับทีมหน่วยงานของรัฐบาลซึ่งพบว่าความแตกต่างของระดับและชนิดของทักษะของสมาชิกจะส่งผลโดยตรงกับกระบวนการของทีมทั้งในด้านความสัมพันธ์ในทีม การตัดสินใจของทีมและการประยุกต์ทักษะเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ในประเด็นที่เกี่ยวกับความแตกต่างของสมาชิก ในเชิงบุคลิกภาพนั้นแสดงให้เห็นจากผลการวิจัยเรื่องที่สองซึ่งเป็นการศึกษากับสมาชิกของทีมในโรงงานอุตสาหกรรมจำนวน 17 คนที่บางส่วนมีบุคลิกแบบเก็บตัวแต่อีกส่วนหนึ่ง มีบุคลิกแบบแสดงตัวแต่เมื่อรวมกันทำงานไปได้ระยะหนึ่งได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยที่กลุ่มที่เคยมีบุคลิกแบบเก็บตัวจะมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้นส่วนกลุ่มที่เคยมีบุคลิกแบบแสดงตัวจะทำตัวลดความขัดแย้งกันส่งผลให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่เกี่ยวกับความแตกต่างของสมาชิกที่น่าสนใจโดย Watson et al. (1993) ซึ่งทำการศึกษาระยะยาวกับนักเรียนจำนวน 36 คนมาร่วมทำงานเป็นทีม โดยมีส่วนหนึ่งมีบุคลิกภาพไม่แตกต่างกันและอีกส่วนหนึ่งมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน ในระยะแรกของการศึกษาพบว่าส่วนที่มีบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน มีระดับสัมพันธภาพต่อกัน ในกระบวนการทำงานสูงกว่าส่วนที่มีบุคลิกภาพต่างกัน แต่เมื่อเวลาผ่านไป 17 สัปดาห์พบว่าทั้งสองส่วนไม่มีความแตกต่างกันซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการที่ดีขึ้นจากความแตกต่างหลากหลายของสมาชิก

เป้าหมายของทีมเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบขององค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อกระบวนการของทีมเช่นกัน จากผลการวิจัยของ West (2002) ที่ศึกษากับทีมส่งเสริมสุขภาพจำนวน 503 ทีม ของโรงพยาบาล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การกำหนด เป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yeatts & Hyten (1998) ที่พบว่าความแจ่มชัดของเป้าหมายของทีมที่มาจากการกำหนดร่วมกันเป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความท้าทายแก่สมาชิกซึ่งส่งผลต่อกระบวนการทำงานของทีม นอกจากนี้ผลสรุปจากการ

ศึกษาวิจัยของ Lee (1989), Locke & Latham (1990), Weldon et al. (1991) และ Weldon & Weingart (1993) ยังมีลักษณะที่สอดคล้องกันโดยพบว่า เป้าหมายของทีมเป็นสิ่งส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความผูกพันในการทำงานซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมรวมทั้งกระบวนการของทีมในด้านการเพิ่มคุณภาพการติดต่อสื่อสารและความร่วมมือภายในทีม

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทของทีมนั้น Henry & Steven (1997) ได้ทำวิจัยเชิงทดลองเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำทีมและสมาชิกในทีมโดยศึกษากับนักศึกษาวิศวกรรมด้านโปรแกรม คอมพิวเตอร์จำนวน 24 คนด้วยการแบ่งออกเป็น 8 ทีม แต่ละทีมมีสมาชิก 3 คนเท่ากันและมีการควบคุมสภาพแวดล้อมทุกอย่างเช่นเดียวกัน แต่ละทีมจะได้ทำกิจกรรมโดยการให้สมาชิกร่วมกัน แก้ไขปัญหาที่กำหนดให้อย่างเต็มความสามารถ ผลการทดลองพบว่า การแสดงบทบาทของทีมมีผลโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของทีมทั้งในด้านผลการปฏิบัติงานและการร่วมกันธำรงรักษาทีมให้คงอยู่จำสิ้นสุดภารกิจและนอกเหนือจากนั้นยังพบว่าทีมที่มีการกำหนดผู้นำทีมเพียงคนเดียวทำให้ ผู้นำทีมแสดงบทบาทโดยใช้ภาวะผู้นำและการเอื้ออำนาจต่อสมาชิกในทีมได้อย่างเต็มที่ ทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพของทีมสูงกว่าทีมที่มีการกำหนดผู้นำหลายคนและทีมที่ไม่มีกำหนดผู้นำทีม

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีมอีกประเด็นหนึ่งได้แก่ปทัสถานของทีมซึ่งมีผลวิจัยที่น่าสนใจ ได้แก่งานวิจัยของ John (1995) ซึ่งได้ศึกษากับทีมระดับปฏิบัติการจำนวน 79 ทีมและทีมระดับผู้จัดการ จำนวน 26 ทีม โดยผลการวิจัยพบว่าปทัสถานของทีม เป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศแบบเปิดตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการอภิปรายแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างสมาชิกในทีมและส่งผลกระทบต่อกระบวนการของทีมในด้านการลดความขัดแย้งภายในทีม อีกทั้งยังพบว่าทีมที่มีปทัสถานในลักษณะหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้งจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าทีมที่มีปทัสถานในลักษณะเปิดรับความขัดแย้ง นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Cohen et al. (1996) ยังพบว่าปทัสถานของทีมระดับปฏิบัติการมีความเข้มข้นมากกว่าปทัสถานของทีมระดับบริหารและยังมีข้อค้นพบอีกว่าปทัสถานของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเจตคติที่ดีต่อทีม มีความผูกพัน มีความไว้วางใจในการบริหารและมีความพึงพอใจต่อทีม

#### 4. องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม

เมื่อพิจารณาแนวคิดของ Hackman และ Gladstein ซึ่งได้เสนอตัวแบบเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมในรูปแบบ Input-Process-Output รวมทั้งตัวแบบเชิงทฤษฎีตามแนวคิดของ Cohen ซึ่งได้เสนออยู่ในรูปที่แตกต่างออกไปจากสองตัวแบบแรก ตลอดจนตัวแบบจากข้อสรุปเชิงทฤษฎีของ กัญญา โพธิวิมน์ ดังรายละเอียด ที่ได้เสนอไว้ ในเบื้องต้นจะพบว่าตัวแบบเชิงทฤษฎีทั้งสี่ตัวแบบมีความสอดคล้องกัน ในหลายประเด็น โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านกระบวนการของทีมนั้นได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์ประกอบด้านกระบวนการของทีมส่งผลโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน (Hackman & Oldham, 1980; Gladstein, 1987; Cohen, 1994; Campion et al., 1993) โดยมีผลการวิจัยและความเห็นของนักวิชาการท่านอื่นๆ ที่สนับสนุนความเชื่อดังกล่าวอย่างน่าสนใจ ดังนี้

ผลการวิจัยหลายเรื่องที่น่าสนใจซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการของทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีม โดย Charles et al. (2002) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างตัวแบบโครงสร้างเชิงเส้น (structural equation modeling) ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมโดยศึกษากับทีมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพจำนวน 97 ทีม จากโรงพยาบาลจำนวน 11 แห่งในเมืองออนตาริโอ ประเทศแคนาดา ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ในจำนวนห้าปัจจัยของตัวแบบโครงสร้างเชิงเส้นนั้นมีปัจจัยกระบวนการของทีมเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อประประสิทธิผลของทีมรวมอยู่ด้วย

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของกระบวนการของทีมในด้านภาวะผู้นำ ทีมนี้พบว่ามีผลการวิจัยของ Cohen, Chang & Ledford Jr. (1997) ซึ่งได้ร่วมกันศึกษาถึงผลของภาวะผู้นำทีมที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิกของทีมของบริษัทโทรคมนาคมขนาดใหญ่ โดยแบ่งเป็นสมาชิกของทีมบริหารตนเอง 58 ทีม จำนวน 390 คน และทีมแบบดั้งเดิม 60 ทีม จำนวน 412 คน นอกจากนี้ยังรวมถึงผู้นำทีมจำนวน 94 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในทีมทั้งสองประเภท ส่วนผลการวิจัยของ Corrigan et al. (2000) ซึ่งได้ร่วมกันศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทีมและความมีประสิทธิภาพของทีม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นสมาชิก จำนวน 473 คน และผู้นำทีม จำนวน 143 คน ของทีมส่งเสริมสุขภาพจากคลินิก 31 แห่ง รวมทั้งผู้รับบริการ จำนวน 184 คน โดย จำแนกปัจจัยในการศึกษา



ออกเป็นภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม และมุ่งเน้นศึกษาความมีประสิทธิภาพของทีมในด้านความพึงพอใจ ต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำที่เชิงแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของทีม โดยมี ค่าความแปรปรวนร่วม เกินร้อยละ 40 และผลการศึกษาของ Ozaralli (2003) ซึ่งได้ศึกษา ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 152 คน ซึ่งทำงานในทีมต่างๆ ขององค์การด้านโฆษณาเกี่ยวกับการสื่อสาร การบิน การธนาคาร และองค์การด้านสุขภาพเอกชนในประเทศตุรกี ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.619

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีม พบว่า มีผลวิจัยของ Pinto & Pinto (1990) ซึ่งได้ทำวิจัยเพื่อศึกษาผลของการมีส่วนร่วม ในการทำงานของสมาชิกของทีมในโรงพยาบาลโดยผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วม โดยการให้ความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในเวลาต่อมา Pinto et al. (1993) ได้เสนอ ผลการวิจัยเพิ่มเติมอีกว่าการมีส่วนร่วมและการประสานงานในการทำงานสามารถเป็นตัว พยากรณ์ทางบวกของความมีประสิทธิภาพของทีมในด้านความพึงพอใจของสมาชิกอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยที่ Weisman et al. (1993) ที่ได้เสนอผลการวิจัยไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกในทีมบริหารตนเองของทีมพยาบาลในโรงพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความมีประสิทธิภาพของทีมด้านความ พึงพอใจต่อการทำงาน ในทีม นอกจากนี้ Kwak (2004) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีม โดยศึกษาจากผู้นำของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์การตกแต่งจำนวน 160 คนซึ่งสุ่มมาจากบริษัท ตกแต่งจำนวน 22 บริษัทในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยจากการใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ ในการทดสอบพบว่า การติดต่อสื่อสารและการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นสององค์ประกอบย่อยของ ปัจจัยกระบวนการของทีมเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความประสิทธิภาพของทีมตามสมมติฐาน ที่กำหนดไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารนั้น มีผลการวิจัยของ Smith et al. (1994) ซึ่งได้ศึกษากับทีมระดับผู้จัดการและทีมพนักงานส่งเสริมการขายของบริษัททาง ธุรกิจซึ่งผลพบว่าความถี่ในการติดต่อสื่อสารที่มากเกินไปจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ในระดับสูงซึ่งส่งผลต่อการลดทอนผลการปฏิบัติงานของทีม และผลการวิจัยของ Fletcher

& Major (2006) ได้วิจัยเชิงทดลองเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารภายในทีมกับผลการปฏิบัติงานของทีม โดยทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัย Mid-atlantic จำนวน 36 คน โดยแบ่งออกเป็น 18 ทีม กำหนดให้แต่ละทีมใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า การติดต่อสื่อสารภายในทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่า การติดต่อสื่อสารกันด้วยวิธีสื่อสารกันโดยตรง (Face – To – Face) ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทีมมากกว่าวิธีสื่อสารด้วยเครื่องมือสื่อสารเพียงลำพัง

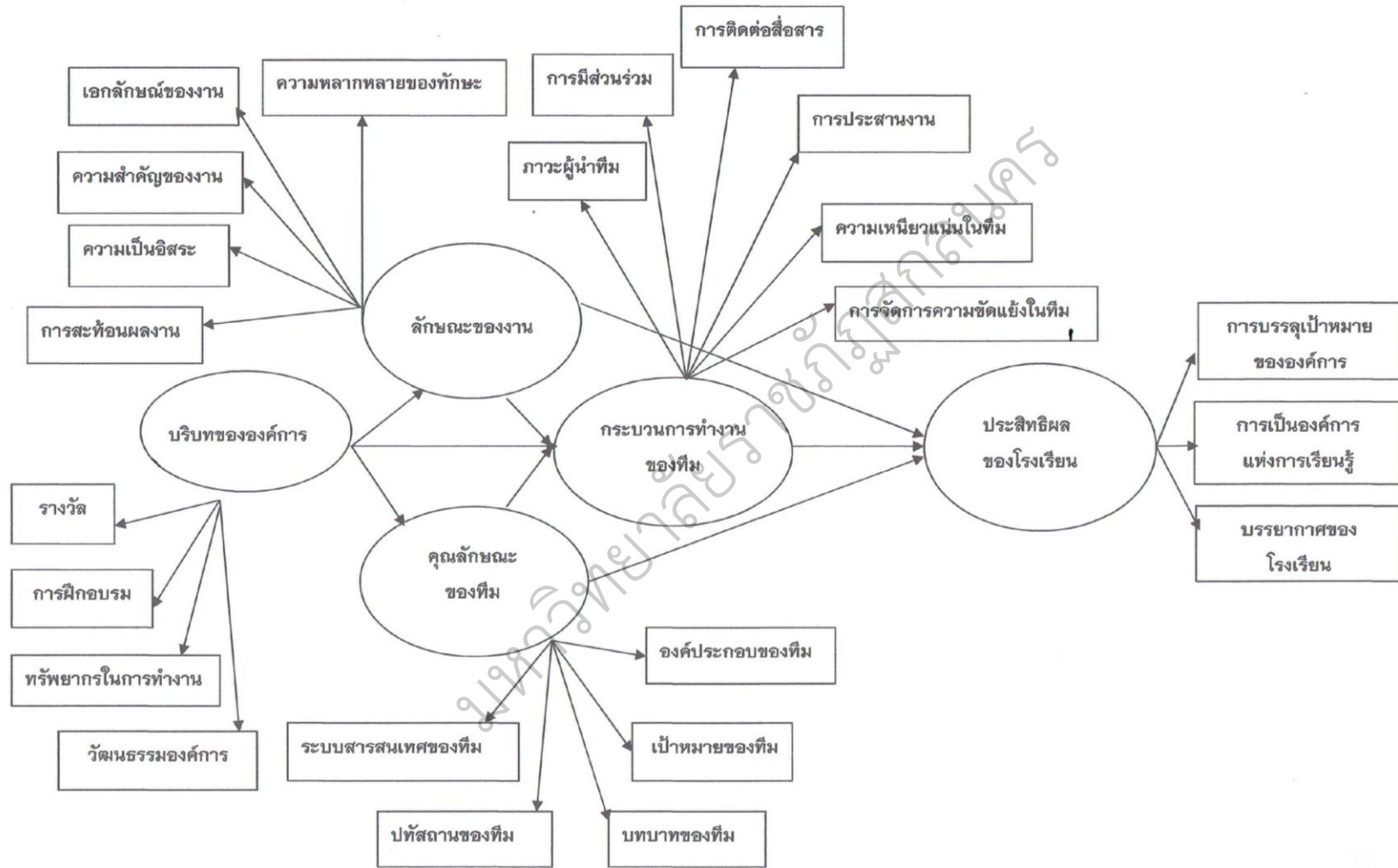
ในประเด็นที่เกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมซึ่งเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบย่อยของกระบวนการทำงานของทีมคุณภาพนั้น Levi (2001) ได้อธิบายว่าความเหนียวแน่นในทีมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกแต่ละคนเปิดใจที่จะติดต่อสื่อสารและปฏิบัติตัวอย่างเป็นมิตรต่อกันสมาชิกจะมีความรู้สึกที่ดีในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีความผูกพันที่จะพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น

ข้ออธิบายดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของ Sommerville (2004) ที่ได้เสนอไว้ว่าความเหนียวแน่นในทีมเป็นสิ่งที่นำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่มีคุณภาพและการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและผลผลิตของทีม ซึ่งแนวความคิดเหล่านี้ถูกสนับสนุนด้วยงานวิจัยหลายเรื่อง อาทิเช่นจากการศึกษาเกี่ยวกับความเหนียวแน่นในทีมของสมาชิกทีมกีฬาโดย Evans และ Dion (อ้างถึงใน Cohen & Bailey, 1997) ซึ่งได้ทำการศึกษารวบรวมในปี ค.ศ. 1991 รวมทั้ง Mullen & Copper (1994) พบว่า ความเหนียวแน่นในทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับประสิทธิผลของทีมในด้านการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Vinokur-kaplan (1995) ที่ทำการวิจัยเพื่อยืนยันตัวแบบเชิงทฤษฎี ของ Hackman เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของทีมจากการทำวิจัยภาคสนามกับทีมในโรงพยาบาล ซึ่งพบว่า ความเหนียวแน่นในทีมสามารถเป็นตัวพยากรณ์ความมีประสิทธิภาพของทีมในองค์ประกอบผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับการวิจัยของ George & Bettenhausen (อ้างถึงใน Cohen & Bailey, 1997) ซึ่งได้ทำการศึกษาในปี ค.ศ. 1990 ซึ่งพบว่า กระบวนการทำงานของทีมพนักงานขายจำนวน 33 ทีม พบว่า ความเหนียวแน่นในทีมสามารถเป็นตัวพยากรณ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการให้บริการต่อลูกค้า

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้งในทีม

มีผลการวิจัยของ John (1995) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมาชิกจำนวน 79 คนจาก 26 ทีมบริหารงานของบริษัทขนส่งสินค้าขนาดใหญ่โดยได้ทำการศึกษาความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ในกรณีที่เป็นภาระงานประจำ (Routine Tasks) หากมีความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานทั้งอยู่ในระดับสูงเกินไปจะส่งผลทางลบทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย แต่ในกรณีที่ไม่ใช่ ภาระงานประจำ (Non-routine Task) จะไม่ส่งผลทางลบต่อผลการปฏิบัติงาน สำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกนั้นหากอยู่ในระดับสูงจะส่งผลทางลบต่อความพึงพอใจในหมู่สมาชิก แต่ในทางตรงข้ามยังมีผลจากการศึกษาที่พบว่าถ้าความขัดแย้งที่อยู่ในระดับพอเหมาะจะส่งผลดีต่อการร่วมกันวิเคราะห์และประเมินผลปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานรวมทั้งจะนำไปสู่การแสวงหาข้อตกลงที่เหมาะสม นอกจากนี้ Chen & Tjosvold (2002) ได้ทำวิจัยโดยศึกษาถึงการจัดการความขัดแย้งของนักศึกษา MBA จำนวน 126 คนซึ่งเป็น สมาชิกในทีมโครงการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยซินหัวในประเทศจีน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการจัดการความขัดแย้งโดยใช้วิธีร่วมมือจะได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นธรรมและยังพบว่าการจัดการความขัดแย้งส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสังเคราะห์ ทำให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นขององค์ประกอบที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กำหนดให้ตัวแปรด้านบริบทขององค์การเป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) โดยมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของทีมคุณภาพ ลักษณะของงานและกระบวนการทำงานของทีมคุณภาพ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ผ่านกระบวนการทำงานของทีมคุณภาพ ตัวแปรลักษณะของงานและคุณลักษณะของทีมคุณภาพ มีอิทธิพลโดยตรงต่อกระบวนการทำงานของทีมคุณภาพ และประสิทธิภาพของโรงเรียน และตัวแปรกระบวนการทำงานของทีมคุณภาพส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังรูปแบบสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา แสดงในภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 โมเดลสมมติฐานรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของทีมคุณภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา

## การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาในบริบทจริง

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 ท่าน และศึกษาโรงเรียนดีเด่น จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก คือ โรงเรียนบ้านหนองหญ้าปล้อง อำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์ โรงเรียนพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดกลาง คือ โรงเรียนสูงเนินวิทยาคม อำเภอดำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์ และโรงเรียนพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนบ้านง่อนหนองพะเนาวิมลมิตรภาพที่ 126 อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร ในระหว่างวันที่ 20 มกราคม 2557 – 30 มีนาคม 2557 สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน พิจารณาได้จากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ และเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่เสมอ ถ้าพิจารณาในส่วนของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนจะสามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น โรงเรียนหรือองค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทุกคนในโรงเรียนหรือองค์กรมีความสุขในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า การทำงานเป็นทีมจะสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ เนื่องจากสมาชิกในทีมมาจากบุคลากรในทุกส่วนของโรงเรียน ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้การทำงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เห็นได้ชัดจากการศึกษาโรงเรียนดีเด่นที่เป็นโรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทานทั้ง 3 โรงเรียน ถึงแม้จะมีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน แต่ส่วนที่เหมือนกันในการทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ คือ การทำงานเป็นทีม โดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีม ทำงานภายใต้ความภูมิใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จลุล่วง ผู้บริหารได้แสดงเป้าหมายให้กับสมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้รับทราบร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกัน จนทำให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนประสบผลสำเร็จได้

2. ทีมคุณภาพ ในความหมายของผู้ทรงคุณวุฒิและโรงเรียนดีเด่นให้ความหมายที่สอดคล้องกัน คือ การที่บุคคลในโรงเรียนหรือในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วยกัน ทั้งในลักษณะเป็นงานเฉพาะกิจ งานตามนโยบาย หรืองานประจำ จนทำให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายของงานหรือขององค์กร โดยสมาชิกของทีมนำคุณภาพประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าสายงาน และครูผู้สอน ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ สมาชิกทุกคนในทีมคุณภาพมีความรอบรู้ มีทักษะ

การทำงานที่หลากหลาย มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่สูง มีการประสานงาน และการประชาสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนสามารถสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกในทีมคุณภาพให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

3. องค์ประกอบของทีมคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาโรงเรียนดีเด่น มีความเห็นสอดคล้องกัน คือ ทีมคุณภาพ ควรจะประกอบด้วยสมาชิกของทีมคุณภาพ ควรมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากสมาชิกในองค์กรทั่วไปทั้งในด้านองค์ประกอบของทีมควรมีขนาดไม่ใหญ่ หรือมีจำนวนสมาชิกไม่มากเกินไปตามความเหมาะสมกับงานที่ได้มอบหมายให้ดำเนินการ สมาชิกในทีมคุณภาพมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเกิดจากสมาชิกต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่สอดคล้องกับงาน มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีบริบทขององค์กรที่เอื้อต่อการทำงานของทีมคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการให้ขวัญกำลังใจ การฝึกอบรมให้กับสมาชิกในการเพิ่มทักษะความรู้ การสนับสนุนทรัพยากร ในการทำงาน และการมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง และตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในทีมคุณภาพ

4. องค์ประกอบด้านลักษณะงาน พบว่า งานที่สมาชิกในทีมคุณภาพ ได้ปฏิบัติ นั้น ควรมีความสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่สอดคล้องกับงาน ซึ่งงานแต่ละงานก็มีลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัวของงาน จึงควรเลือกสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานไปดำเนินการ หรือเลือกสมาชิกไปฝึกอบรมความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ก่อนที่ให้สมาชิกในทีมได้ดำเนินการ ก็จะเป็นทางเลือกหนึ่งในกรณีที่ไม่ได้มีสมาชิกในทีมมีความรู้ความสามารถตรงกับงานนั้นๆ พร้อมทั้งควรให้อิสระในการทำงานแก่สมาชิกในทีมคุณภาพ เพราะจะทำให้ผลงานที่เกิดจากความเต็มใจในการทำงาน บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย และควรมีการตรวจสอบการทำงานเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำเอาผลที่ได้มาพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขให้งานนั้นประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น องค์ประกอบด้านลักษณะงาน สรุปได้ว่า ประกอบด้วย ความหลากหลายของทักษะในการทำงาน เอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน และการสะท้อนผลงาน

5. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะของทีม พบว่า คุณลักษณะของทีม ประกอบด้วย

5.1 องค์ประกอบของทีม ได้แก่ ขนาดของทีม ควรมีจำนวนสมาชิกไม่มากหรือน้อยเกินไป ควรจัดให้มีจำนวนสมาชิกที่เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละงาน ซึ่งควรอยู่ระหว่าง 5 – 7 คน ต่องาน หรือต่อโครงการ จะทำให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายของงานได้

5.2 เป้าหมายของทีม เป็นสิ่งสะท้อนถึงข้อตกลงร่วมกันของทีมที่กำหนดไว้ เพื่อประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมคุณภาพ ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ทีมต้องการให้บรรลุผล ที่เกิดจากแรงจูงใจของสมาชิกทุกคนในการทำงานโดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในทีมคุณภาพมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จได้ในเวลาที่กำหนด โดยมีคุณลักษณะของเป้าหมาย คือ เข้าถึงความสำเร็จได้ วัดความสำเร็จได้ มีความยาก และสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ

5.3 บทบาทของทีม พบว่า บทบาทของทีมเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญ เนื่องจากการดำเนินงานของสมาชิกในทีมคุณภาพอาจก่อให้เกิดบทบาทต่างๆ ขึ้นได้หลายลักษณะ เช่น บทบาทผู้นำทีม และบทบาทสมาชิกของทีม หรือบทบาทอย่างเป็นทางการ และบทบาทอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งสมาชิกทุกคนควรได้รับทราบบทบาทในการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อจะได้ปฏิบัติตัวได้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกในทีมคุณภาพทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 ปทัสถานของทีม พบว่า เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อทีมคุณภาพ เนื่องจากปทัสถานของทีมเป็นแนวทางในการกำหนดหรือพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน ถ้าในสถานศึกษาหรือองค์กรใดที่มีปทัสถานที่เข้มแข็งก็จะช่วยให้การทำงานของทีมนั้นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5.5 ระบบสารสนเทศของทีม เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการดำเนินงานของทีมคุณภาพจะต้องอาศัยระบบสารสนเทศของทีมที่เกี่ยวข้องกับงาน ทรัพยากรในการทำงาน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ การเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และการเลือกรูปแบบการบริหารงาน โดยสารสนเทศที่มียุคนี้จะต้องจัดระบบที่เข้าถึงง่าย รวดเร็ว มีความน่าเชื่อถือ มีมาตรฐาน สามารถพิสูจน์ได้ มีความสมบูรณ์และทันสมัย ทันต่อเวลา ตรงต่อความต้องการ มีความสมบูรณ์ เหมาะสม ยุติธรรม และชัดเจน

6. องค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อทีมคุณภาพ จากการสัมภาษณ์และการศึกษาโรงเรียนดีเด่น พบองค์ประกอบ ที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

6.1 ภาวะผู้นำทีม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้นำ เปรียบเสมือนศูนย์กลางแห่งการขับเคลื่อนในการทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายของ องค์กร โดยผู้นำในทีมคุณภาพ มีทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้นำทีมระดับโรงเรียน ผู้นำทีมระดับ หน่วยงาน และผู้นำทีมระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้นำทีมในแต่ละระดับนั้นจะต้องแสดงให้เห็น สมาชิกในทีมของตนมีความรู้สึกที่ท้าทายต่อการดำเนินงาน พยายามแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะ เปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะลดความสูญเสียในการสร้างผลผลิตของทีมให้น้อยที่สุด และสามารถ หาวิธีการเพื่อไปสู่ความสำเร็จได้

6.2 การมีส่วนร่วม พบว่า ทีมคุณภาพควรให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วม ในการ ทำงาน โดยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการรับ ผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการประเมินผล จะทำให้สมาชิกในทีมคุณภาพเกิดความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของงาน ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างกันของสมาชิกทุกคนในทีมคุณภาพให้ยั่งยืน

6.3 การติดต่อสื่อสาร พบว่า การทำงานของทีมคุณภาพต้องอาศัย การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถส่งผลให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยการติดต่อสื่อสารอาจจะเป็นการติดต่อสื่อสารภายในทีม ระหว่างทีมกับทีมอื่น หรือ ระหว่างทีมกับองค์กรภายนอก

6.4 การประสานงาน พบว่า ทีมคุณภาพจำเป็นต้องมีการประสานงาน ในการทำงานอยู่ตลอดเวลา เป็นการประสานความร่วมมือที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก เพื่อให้ กระบวนการทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้ที่จะทำหน้าที่ประสานงานได้ดีที่สุดคือ หัวหน้า ทีม หรือผู้นำทีม โดยจะเป็นตัวกลางเชื่อมโยงสมาชิกทุกคนของทีมคุณภาพให้ทำงาน ด้วยกันอย่างเต็มใจ และทำงานอย่างมีความสุข

6.5 ความเหนียวแน่นในทีม พบว่า ทีมคุณภาพจะประสบผลสำเร็จในการ ทำงานได้ จะต้องอาศัยความเหนียวแน่นในทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งความเหนียวแน่น ในทีมคือระดับความตั้งใจของสมาชิกในทีม เป็นแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกันเพื่อรักษาทีม ให้คงอยู่ รวมถึงเป็นระดับอิทธิพลที่แต่ละคนมีต่อสมาชิกอื่นในทีม ถ้าทีมมีความเหนียว



แน่นในทีมสูง หรือเข้มแข็งก็จะสามารถทำให้ผลการทำงานบรรลุเป้าหมายได้ตามความต้องการ

6.6 การจัดการความขัดแย้งในทีม เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากการทำงานนั้นอาจเกิดความขัดแย้งกันขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน ทั้งอาจตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจของสมาชิกในทีม ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปไม่ราบรื่น ดังนั้น สมาชิกในทีมทุกคนควรร่วมกันลดระดับการแสดงออกที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ไม่ว่าจะจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการผลประโยชน์ ฯลฯ เพื่อให้การทำงานบรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 7. ข้อเสนอแนะ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการศึกษาโรงเรียนดีเด่น ได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านกระบวนการทำงานของทีมคุณภาพ ควรมีการประชาสัมพันธ์การทำงานของทีมคุณภาพ เพิ่มในส่วนของการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการทำงานของสมาชิกในทีมคุณภาพนั้น ควรมีการประชาสัมพันธ์ตลอดระยะเวลาของการทำงาน เพื่อช่วยส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ซึ่งจะส่งผลต่อการมีประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย