

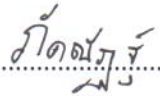
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

คุณิตา เลาหพันธ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ คุณิตา เลหาพันธ์ุ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

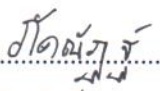
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

 สมพงษ์ธรรมอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม)


อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธาน
(รองศาสตราจารย์เชาวน์ มณีวงษ์)

 สมพงษ์ธรรมกรรมการ
(ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม)

กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

กรรมการ
(ดร.ณัฐกฤตา งามมีฤทธิ์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 3 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.ภคณัฐ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ข้อคิดเห็น คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด พร้อมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ให้การตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย รวมทั้งผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราดทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุดท้ายขอขอบคุณบิดา-มารดา และเพื่อน ๆ ทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจที่สำคัญอย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงจะเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่มีต่อวงการศึกษ ผู้วิจัยขอให้คุณความดีครั้งนี้เป็นเครื่องบูชาคุณบิดา มารดา ครู-อาจารย์ เพื่อเป็นสิ่งทดแทนบุญคุณในวิชาความรู้ และประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้วิจัย

คุณิตา เลาหพันธุ์

58950003: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การทำงานเป็นทีม/ โรงเรียนมัธยมศึกษา/ จังหวัดตราด

คูสิตา เลหาพันธุ์: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (FACTORS AFFECTING TEAMWORK OF
 SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN TRAT PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
 SERVICE AREA OFFICE 17) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ภัคณัฐ สมพงษ์ธรรม, Ed.D., ประยูร
 อิ่มสวัสดิ์, กศ.ด. 218 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบท
 องค์การ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
 และสร้างสมการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้
 ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 เขต 17 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 242 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซี และมอร์แกน
 (Krejcie & Morgan, 1970) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัย
 ด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม และการทำงานเป็นทีม
 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .32-.85 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .93, .93, .93 และ .96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้
 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
 (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise
 multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์การ และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม
 ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวม
 และรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์การ และปัจจัยด้านการสนับสนุน
 ทางสังคม มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .655 + .183 (X_{2,1}) + .110 (X_{1,5}) + .209 (X_{3,2}) + .188 (X_{2,3}) + .139 (X_{1,3})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .221 (Z_{2,1}) + .126 (Z_{1,5}) + .245 (Z_{3,2}) + .245 (Z_{2,3}) + .245 (Z_{1,3})$$

58950003: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TEAMWORK/ SECONDARY SCHOOL/ TRAT PROVINCE

DUSITA LAOHAPHAN: FACTORS AFFECTING TEAMWORK OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN TRAT PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 17. ADVISORY COMMITTEE: PAKKANAT SOMPONGTAM, Ed.D., PRAYOON IMSAWASD, Ed.D. 218 P. 2018.

The purposes of this study were; to investigate the relationship between the factors of, job characteristics, the organizational context, the social support and teamwork of secondary school teachers in Trat province, and to develop the prediction equation of the factors affecting teamwork of secondary school teachers in Trat province. The samples were 242 teachers in secondary schools Trat province under the Secondary Educational Service Area Office 17, in the academic year of 2017, determining the size by Krejcie and Morgan table. They were selected by means of stratified random sampling, using school as a criteria. The instrument used for collecting data was five scale rating questionnaire, which was divided into 4 parts; the factors of job characteristics, the organizational context, the social support, and the teamwork. The discrimination power of the questionnaire was between .32.85 and the reliability was 93, .93, .93 and .96 respectively. The data were analyzed by a computer program; using mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation, multiple regression analysis and stepwise multiple regression analysis.

The research results were as follows;

1. The factors of, job characteristics, the organizational context, and the social support of secondary school teachers in Trat province under the Secondary Educational Service Area Office 17, both as a whole and in each particular aspect, were found at a high level.
2. The teamwork of the secondary school teachers, both as a whole and in each particular aspect, was found at a high level.
3. The factors of, job characteristics, the organizational context, and the social support related to teamwork of the secondary school teachers in Trat province under the Secondary Educational Service Area Office 17 at high level with the .01 level of significance.
4. The prediction equation of the factors those affected the teamwork of the secondary school teachers in Trat province under the Secondary Educational Service Area Office 17, can be composed with the following equation:

$$\hat{Y} = .655 + .183 (X_{2,1}) + .110 (X_{1,5}) + .209 (X_{3,2}) + .188 (X_{2,3}) + .139 (X_{1,3})$$

and the standardize equation below:

$$\hat{Z} = .221 (Z_{2,1}) + .126 (Z_{1,5}) + .245 (Z_{3,2}) + .245 (Z_{2,3}) + .245 (Z_{1,3})$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
คำถามในการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
สภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงาน	
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17	14
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม	20
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา	37
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	119
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	123
3 วิธีดำเนินการวิจัย	128
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	128
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	129
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	131
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	133

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	134
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	136
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	137
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	137
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	138
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	139
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	166
สรุปผลการวิจัย	166
อภิปรายผล	172
ข้อเสนอแนะ	183
บรรณานุกรม	185
ภาคผนวก	196
ภาคผนวก ก	197
ภาคผนวก ข	201
ภาคผนวก ค	213
ประวัติย่อของผู้วิจัย	218

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของแฮคแมน....	28
2	เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมจากแนวคิดทฤษฎีของเชฟเฟอร์ และคณะ.....	29
3	ผลกระทบของขนาดของทีมงานต่อองค์ประกอบหลักของทีมงาน	53
4	การทำงานเป็นทีมจากแนวคิดทฤษฎีของเกทเชลส์ และเชเลน	74
5	ความแตกต่างระหว่างการโต้แย้ง การเสวนากับการเสวนาหาทางออก	104
6	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17	129
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน	139
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ ภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความหลากหลายของทักษะ.....	140
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ ภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน	141
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ ภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความสำคัญของภาระงาน	142
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ ภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความเป็นอิสระ	143
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ ภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสะท้อนผล	144

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทของกิจการ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน 145
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทของกิจการ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการฝึกอบรม 146
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทของกิจการ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านระบบสารสนเทศ 147
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทของกิจการ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านรางวัล..... 148
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทของกิจการ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านทรัพยากร 149
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุน ทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน..... 150
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุน ทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านอารมณ์..... 151
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุน ทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านวัตถุ..... 152
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุน ทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านข้อมูลข่าวสาร 153

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
22	154
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน	
23	155
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์.....	
24	156
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	
25	157
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีส่วนร่วม.....	
26	158
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน.....	
27	159
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	
28	160
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการยอมรับนับถือ.....	
29	161
ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม กับการทำงาน เป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
30	ค่า <i>Tolerance</i> และ <i>VIF</i> ของตัวแปรพยากรณ์ 162
31	อำนาจพยากรณ์จากตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ที่ใช้พยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 163
32	การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 164
33	ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 165
34	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน 214
35	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทองค์กร 215
36	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม 216
37	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู 217

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของแฮคแมน	21
3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของแกลล์สไตน์	23
4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมจากตัวแบบทฤษฎีของโคเฮน	25
5 แบบพฤติกรรมตามแนวคิดทฤษฎีหน้าต่าง โจฮารี	75
6 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร	80
7 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร	81
8 องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร	82
9 กระบวนการติดต่อสื่อสาร	84
10 เครื่องมือการสื่อสาร.....	87
11 บันไดของการมีส่วนร่วม 8 ขั้น ของอาร์นสไตน์.....	98
12 ระดับการมีส่วนร่วม เปรียบได้กับขั้นบันไดจากระดับต่ำไปสู่สูง.....	102
13 ผลทางจิตใจของการมีส่วนร่วม.....	107
14 ผลของการมีส่วนร่วม.....	108

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า “การที่ได้ทำความเจริญ คือ ความสุขแก่ประเทศชาติ และประชาชนนั้นมิได้เป็นงานของผู้หนึ่งผู้ใดที่จะปฏิบัติได้ต้องร่วมมือกัน ผู้ใดมีความรู้ทางใดก็ควรจะใช้ความรู้ความสามารถนั้น เพื่อสร้างความมั่นคง ถ้ามีหลายคนที่มีความรู้อย่างเดียวกันก็ต้องร่วมมือกัน บางคนมีความรู้เหมือนกัน แต่ความเห็นต่างกัน ดังนั้นก็ต้องปรึกษากันมากกว่าที่จะเถียงกัน คือ คำว่าปรึกษากับคำว่าเถียงนี้มันต่างกัน คำว่าเถียงใช้แต่อารมณ์ คำว่าปรึกษาใช้ปัญญา ถ้าสามารถที่จะใช้ปัญญาปรึกษากันจะได้คำตอบ” (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559, หน้า 1)

การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็งพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพของคน ทั้งในเชิงสถาบันระบบโครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็งสามารถเป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2554, หน้า 1) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการบริหารจัดการในเชิงบูรณาการ (Integration) โดยการมองกิจกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างแยกไม่ออก และยังสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และสภาพแวดล้อมขององค์กร การตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในหน่วยงานเพื่อไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงปรารถนาขององค์กร (Bottom line) ซึ่งจะมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถของตัวบุคลากร มีการจูงใจ และกำหนดทิศทางการบริการทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายเพื่อมุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญที่สามารถทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และพร้อมรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร แต่เดิมเป็นเรื่องของการพัฒนาภายนอก คือ มุ่งพัฒนาที่ความรู้ ทักษะ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้น แต่การพัฒนาแนวใหม่ กลับให้ความสำคัญกับการพัฒนาจากองค์ประกอบภายในสู่ภายนอก (Inside out development approach) คือ หากต้องการให้พัฒนาบุคลากร ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวัง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา

แรงขับเคลื่อนในตัวบุคคล เช่น เจตคติ ค่านิยม แรงจูงใจ และอุปนิสัย เป็นการพัฒนาจากจิตใจเพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ความเชื่อ รู้จักค้นคว้าหาความรู้ และพัฒนาทักษะด้วยตนเอง เพื่อนำความรู้ไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อย่างถาวร (สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2555, หน้า 4) ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กรในปัจจุบันที่จะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจของค์ความรู้ (Knowledge economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, หน้า 96) สอดคล้องกับ ภิญญา มนุสิลปี (2551, หน้า 9) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทีมสู่ความเป็นทีมที่มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งสามารถเสนอเป็นข้อสรุปเชิงสังเคราะห์ได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบริบทขององค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม และปัจจัยด้านกระบวนการของทีม

ปัจจุบันส่วนราชการก้าวข้ามไปสู่องค์กรในรูปแบบใหม่นั้น พบว่า ปัญหาสำคัญที่ส่วนราชการประสบ คือ ระบบบริหารงานบุคคลไม่มีความเท่าเทียมกัน ทำให้ข้าราชการมีความก้าวหน้าในการรับราชการแตกต่างกัน ระบบค่าตอบแทนยังคงไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและตลาดแรงงาน นอกจากนี้ ยังขาดวิธีการที่เหมาะสมในการผลักดันให้ข้าราชการมีขีดความสามารถ ทักษะคิด และพฤติกรรมที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาบุคลากรคือ ข้าราชการยังขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานหรือเรียกว่าขาดความเป็นมืออาชีพ ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้ ขาดความรับผิดชอบ มีทัศนคติและค่านิยมแบบดั้งเดิม ส่งผลให้ระบบราชการและข้าราชการยังคงยึดติดกับการทำงานโดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการเป็นหลัก ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางและใช้ระบบอุปถัมภ์ในการทำงาน โดยไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น เป็นต้น (พิฑูวรรณ กิตติคุณ, 2557, หน้า 1)

จะเห็นว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญและมาก่อนปัจจัยอื่น ๆ ทั้งนี้ไม่เพียงแต่พิจารณาเพียงเชิงปริมาณเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาในด้านคุณภาพของข้าราชการที่จะต้องมีส่วนผสมของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ดังนั้น “กลยุทธ์การทำงานเป็นทีม” จึงเป็นกลยุทธ์ทางเลือกอีกทางเลือกหนึ่ง และได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน และจะเป็นแนวทางในการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดและเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งการทำงานเป็นทีมถือเป็น

พื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานของทุก ๆ ฝ่ายในองค์กร คุณค่าของการทำงานโดยการใช้ทีมในการจัดการองค์กร จะพบว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงผลผลิตและบริการ หรือประโยชน์ในด้านเจตคติ ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งประโยชน์ในด้านพฤติกรรม การดำรงรักษาความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการดำรงอยู่ของทีมต่อไป (ภิญโญ มนูญศิลป์, 2551, หน้า 5)

ในการทำงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จนั้นมีปัจจัยสำคัญหลายประเด็นที่ทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จได้ เนื่องมาจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน และตามนโยบายกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดค่านิยมองค์กรที่ดีไว้ ประกอบด้วย ETIS, Excellent มุ่งผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของงาน, Teamwork เน้นการทำงานเป็นทีม, Integrity ยึดมั่นในคุณธรรมทำในสิ่งที่ถูกต้องและสังคมยอมรับ, Service mind การมีจิตบริการ เพื่อยกระดับมาตรฐานทางด้านธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐเพื่อส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติด้านธรรมเนียมปฏิบัติ การให้บริการทุกคนที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการทำงาน รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการทำงานเป็นทีมอยู่เสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556, หน้า 5) ซึ่งจะมีการปฏิบัติหน้าที่เป็นกระบวนการ โดยเริ่มจากการจัดระบบในการทำงาน ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีระบบ การลงมือทำงาน และการประเมิน ปรับปรุงและพัฒนา ยิ่งในยุคแห่งการแข่งขัน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความก้าวหน้าต่าง ๆ การบริหารราชการจึงจำเป็นต้องปรับรูปแบบ วิธีการทำงาน และการพัฒนาสมรรถนะของคนไปพร้อม ๆ กัน “การทำงานเป็นทีม” จึงเป็นกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาองค์กร เพราะเป็นการบูรณาการความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมของคนที่หลากหลายเข้าไว้ด้วยกัน การที่ทีมจะประสบความสำเร็จได้นั้นมาจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของทุก ๆ ฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษา ชุมชน อำเภอ และจังหวัด ดังนั้น การทำงานเป็นทีมของบุคลากรภายในโรงเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ ตลอดจนเป้าหมายของหน่วยงานก่อนแล้วจึงค่อยพิจารณาว่าจะทำอย่างไรใช้เครื่องมืออะไรบ้าง ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และกลุ่มเป้าหมาย เพื่อผลักดันการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนไปสู่จุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์ได้ (วารสาร ทัศนะ, 2549, หน้า 15-16)

จากการสัมภาษณ์สภาพปัญหาการดำเนินงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด ดังที่ ครูผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 (สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2560) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม นั้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีมก็มาจากจำนวนของสมาชิกภายในทีม เราจะบอก

ไม่ได้ว่าความเหมาะสมหรือความพอดี รวมถึงมีข้อกำหนดอะไรที่จะเป็นเกณฑ์วัดว่าในการทำงานเป็นทีมนั้น ที่ดีที่สุดควรมีสมาชิกทั้งหมดกี่คน มากหรือน้อยขนาดไหน ยกตัวอย่างเช่น งานวิชาการ การทำงานวิชาการอย่างน้อย ๆ ก็ต้องมีองค์ประกอบของทีมงานอย่างน้อย 8 คน คือ 8 กลุ่มสาระนั่นเองที่จะต้องมาทำงานร่วมกัน ในการทำงานเป็นทีมเราจะพบปัญหาหลัก ๆ คือ สมาชิกในทีมมีความเห็นแก่ตัว รวมถึงคนในทีมไม่ได้ร่วมมือกันทำงานอย่างจริงจัง และตราบไคที่สมาชิกในทีมยังสามารถกำจัดในเรื่องของความเห็นแก่ตัวได้ การทำงานเป็นทีมก็ค่อนข้างลำบาก และสิ่งที่จะตามมาก็คือ การเอาเปรียบซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม บางคนทำมาก บางคนทำน้อย และก็เปิดปัญหาความไม่เข้าใจกันของสมาชิกเกิดขึ้นมา แต่มันมีวิธีแก้ไขในฐานะที่ถ้าสมมติเราเป็นหัวหน้าทีม เราก็ต้องพยายามเลือกงานให้เหมาะสมกับความถนัดของสมาชิกในทีมแต่ละคน สมาชิกที่เข้ามาทำงานในทีมงาน ถ้าเราไปใช้งานในสิ่งที่สมาชิกท่านนั้นไม่ได้อยากทำ ไม่ชอบ ไม่นัด ก็จะทำให้รู้สึกที่ไม่อยากทำ และสมาชิกในทีมท่านนั้นก็อาจจะออกจากทีมไปในที่สุด และเมื่อสมาชิกในทีมคนใดคนหนึ่งออกจากทีมไป ก็ย่อมจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของคนในทีมที่ยังคงทำงานอยู่ และอีกปัญหาที่พบในการทำงานเป็นทีม คือ การที่สมาชิกในทีมไม่ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ในการทำงาน การแก้ปัญหาถ้าเกิดเหตุการณ์แบบนี้ก็คือ จะต้องมอบหมายงานที่สมาชิกในทีมท่านนั้นถนัดซึ่งเมื่อถ้าคนเราได้ทำงานที่ตนเอง ชอบที่ถนัดแล้ว สมาชิกท่านนั้นก็จะสามารถทำงานออกมาได้อย่างเต็มศักยภาพ การทำงานเป็นทีมไม่ใช่ว่าเป็นพวกเดียวกันแล้วจะต้องดึงกันไป

ครูผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 (สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2560) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการร่วมกันทำงานของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และเมื่อมีสมาชิกที่ไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ก็คือ การติดต่อสื่อสารกันภายในทีม ในปัจจุบันการทำงานภายในทีมพบปัญหา คือ การรับส่งข้อมูลข่าวสารของสมาชิกภายในทีมไม่ตรงกัน ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารภายในทีมมีอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain network) เป็นการส่งสารจากผู้รับไปรับ ผู้ส่ง คือจากคนคนเดียวส่งไปยังอีกหนึ่งคน ซึ่งการสื่อสารประเภทนี้ มีปัญหา คือ เกิดความล่าช้าในการส่งข้อมูล การสื่อสารแบบตัว Y (Y Network) การสื่อสารแบบนี้จะมีคนกลางคอยรับและกระจายข้อมูลไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ที่อยู่ภายในทีม ซึ่งการสื่อสารแบบนี้คนกลางมีส่วนสำคัญอย่างมาก ถ้าคนกลางรับส่งเอกสารผิดพลาดก็จะทำให้ข้อมูลที่สมาชิกได้รับก็จะผิดพลาดไปด้วย การสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel network) หรือการสื่อสารแบบดาว (Star network) การสื่อสารแบบนี้จะมาสมาชิกคนกลางทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารของทีม โดยคนกลางนี้จะทำหน้าที่ทั้งผู้รับและส่งข่าวสารให้กับสมาชิกแต่ละคน คนกลางในที่นี้อาจจะเป็นผู้นำของทีม การสื่อสารแบบนี้บางครั้งไม่ค่อยพบปัญหา

แต่จะมีเพียงปัญหาเดียว คือ คนที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางจะเหนื่อยอยู่คนเดียว การสื่อสารแบบวงกลม (Circle network) การสื่อสารแบบนี้สมาชิกในทีมทุกคนจะรู้สึกว่ามีฐานะเท่าเทียมกัน การสื่อสารก็จะเป็นการที่สมาชิกจะมีการติดต่อสื่อสารกับสมาชิกอีก 2 คน ที่ใกล้ชิดกัน ซึ่งการที่ทุกคนในทีมมีโอกาสได้รับข่าวสารที่เท่าเทียมกันก็จะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจ และสามารถสร้างความพอใจในการเป็นสมาชิกของคนภายในทีมด้วย ซึ่งการใช้การสื่อสารแบบวงกลมนั้นเหมาะกับการแก้ไข ปัญหาที่ซับซ้อน การสื่อสารแบบทุกช่องทาง (All-channel network) การสื่อสารแบบนี้ทุกคนในสมาชิกจะสามารถติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันได้โดยตรง สมาชิกในทีมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดจากัน ปรึกษากัน เข้าใจกันได้เอง โดยไม่ผ่านบุคคลที่สาม ข้อดีของการสื่อสารแบบนี้จะทำให้ข้อมูลส่งตรงไปถึงผู้รับแต่ละคนซึ่งจะมีความถูกต้องและไม่เปลี่ยนแปลงด้วย

ครูผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 (สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2560) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมโดยหลักแล้ว สมาชิกในทีมจะต้องมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานถ้าสมาชิกในทีมไม่เข้าใจเป้าหมายของการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันแล้วนั้น การทำงานก็จะเข้าไปในทิศทางที่ขัดแย้งกันเองระหว่างสมาชิก และถ้าเมื่อสมาชิกมีความขัดแย้งกันแล้วนั้นก็จะส่งผลกระทบต่อทีมงานให้เกิดปัญหาขึ้น การมีคุณธรรมและจริยธรรมของสมาชิกภายในทีม รวมถึงการมีระเบียบวินัยในการทำงาน การดูแลซึ่งกันและกันของสมาชิก การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน และยังคงต้องมียอดรักประกอบอีกหลาย ๆ ประการร่วมด้วย นอกจากนี้ ในการทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมจำเป็นจะต้องมีความสามารถที่หลากหลาย และมีมากพอที่จะส่งเสริม หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ ถ้าในโรงเรียนใดที่มีการช่วยเหลือ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน สนับสนุนการทำงาน โรงเรียนนั้นก็จะประสบความสำเร็จ แต่ถ้าโรงเรียนใดก็ตาม ถึงจะมีคนเยอะแต่เกิดความขัดแย้งกันในการทำงานของครูรวมถึงบุคลากรภายในโรงเรียนมันก็จะส่งผลในการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนนั้น ๆ ไม่ประสบความสำเร็จ

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ว่ามีปัจจัยอะไรที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ควบคุม ปรับปรุง และพัฒนาการทำงานเป็นทีม ที่จะส่งผลให้การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ให้ความก้าวหน้า ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

คำถามในการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผู้วิจัยมีการตั้งคำถามในการทำวิจัยดังต่อไปนี้

1. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 หรือไม่
4. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมมีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ครั้งนี้ ได้นำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของแฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342) โคเฮน (Cohen, 1994, pp. 67-102) แกลด์สไตน์ (Gladstein, 1984, p. 502) และ เชฟเฟอร์ คอยน์ และลาซารัส (Schaefer, Coyne & Lazarus, 1981, pp. 381-401) ซึ่งสิ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยมีปัจจัยในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของแฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบย่อย เป็น 5 องค์ประกอบ คือ

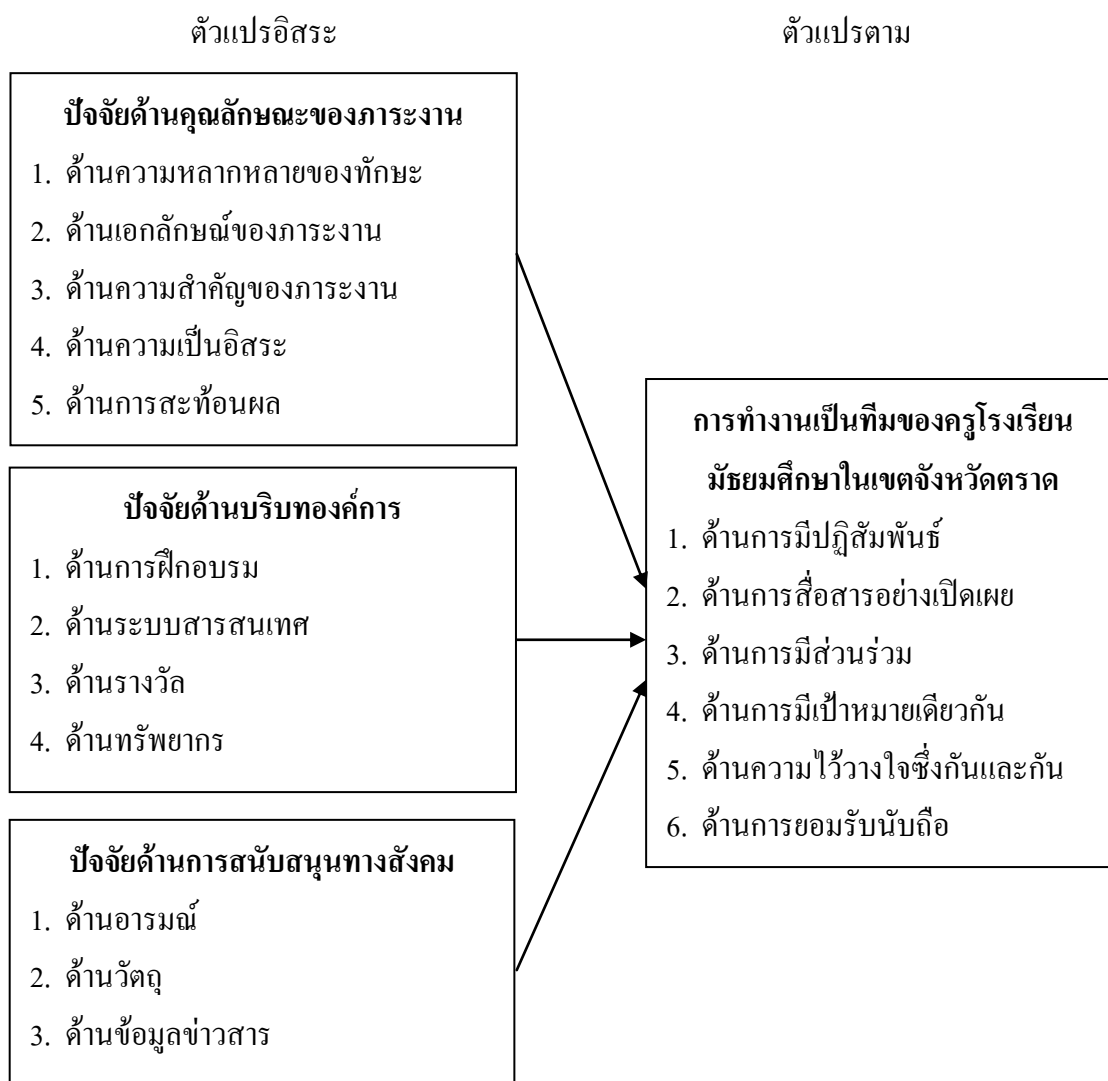
- 1) ความหลากหลายของทักษะ
- 2) เอกลักษณะของภาระงาน
- 3) ความสำคัญของภาระงาน
- 4) ความเป็นอิสระ และ
- 5) การสะท้อนผล

ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของแฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342) โคเฮน (Cohen, 1994, pp. 67-102) และ แกลด์สไตน์ (Gladstein, 1984, p. 502) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรม 2) ระบบสารสนเทศ 3) รางวัล และ 4) ทรัพยากร

ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของเชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981) และ เฮาส์ (House, 1981) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์ 2) ด้านวัตถุหรือสิ่งของ และ 3) ด้านข้อมูลข่าวสาร

ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของเกตเซลส์ และเธเลน (Getzels & Thelen, 1960) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960; Likert, 1961; Argyris, 1964 cited in Parker, 1990) ผู้วิจัยได้ศึกษาสังเคราะห์มาเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จึงได้เลือกมาศึกษา

ในองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) การมีส่วนร่วม 4) การมีเป้าหมายเดียวกัน 5) การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6) การยอมรับนับถือ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
2. ผลการวิจัยจะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และข้อมูลสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมในองค์กร อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
3. ผลของการวิจัยทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์และนโยบายให้ตอบสนอง ตรงต่อความต้องการของครู สร้างแรงจูงใจและทัศนคติต่อการทำงานเป็นทีมของครู และทำให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของเนื้อหา ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามแนวคิดของวูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p. 1) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 19-21) ลิเคิร์ต (Likert, 1961) ศึกษาในองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) การมีส่วนร่วม 4) การมีเป้าหมายเดียวกัน 5) การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6) การยอมรับนับถือ
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ประจำปี 2560 จำนวน 625 คน
 - 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในปีการศึกษา 2560 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน จากนั้นทำการสุ่มสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน

3.1.1.1 ด้านความหลากหลายของทักษะ

3.1.1.2 ด้านเอกลักษณะของภาระงาน

3.1.1.3 ด้านความสำคัญของภาระงาน

3.1.1.4 ด้านความเป็นอิสระ

3.1.1.5 ด้านการสะท้อนผล

3.1.2 ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ประกอบด้วย

3.1.2.1 ด้านการฝึกอบรม

3.1.2.2 ด้านระบบสารสนเทศ

3.1.2.3 ด้านรางวัล

3.1.2.4 ด้านทรัพยากร

3.1.3 ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

3.1.3.1 ด้านอารมณ์

3.1.3.2 ด้านวัตถุ

3.1.3.3 ด้านข้อมูลข่าวสาร

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต จังหวัดตราด ประกอบด้วย

3.2.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

3.2.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

3.2.3 ด้านการมีส่วนร่วม

3.2.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน

3.2.5 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.2.6 ด้านการยอมรับนับถือ

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพากันโดยมีการร่วมมือกันประสานงานกัน มุ่งด้านศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคน ภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม

2. การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การร่วมกันดำเนินกิจกรรมของข้าราชการครูให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์แบกรับภาระร่วมกัน สามัคคีกัน และร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะ 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่แสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมของบุคคลทั้งสองมีอิทธิต่อพฤติกรรมของกันและกัน ในระดับต่าง ๆ ที่เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม

2.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสาร ไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกัน ได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารขององค์กร

2.3 ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

2.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจน

2.5 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคลได้รวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในตัวบุคคลนั้น ด้วยความเต็มใจ

2.6 ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

3. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน หมายถึง คุณสมบัติของงานในด้านต่าง ๆ ตามการรับรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม ประกอบด้วย

3.1 ความหลากหลายของทักษะ หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่า งานนั้นจำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างหลากหลาย จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นผลสำเร็จ

3.2 เอกลักษณะของภาระงาน หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ได้ว่า งานที่ปฏิบัตินั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง

สามารถระบุขั้นตอนในการทำงานนั้น ๆ ได้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ รวมทั้งสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้

3.3 ด้านความสำคัญของภาระงาน หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่า ผลของงานนั้นมีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงไร และส่งผลกระทบต่ออย่างไร ต่อความสำเร็จของทุกคนในทีม

3.4 ด้านความเป็นอิสระ หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่า งานนั้นเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเอง ตัดสินใจที่จะเลือกกำหนด ขั้นตอน เลือกวิธีปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

3.5 ด้านการสะท้อนผล หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล รวมทั้งได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของตนเองอย่างตรงไปตรงมา

4. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ที่เป็นเงื่อนไข มีความสำคัญและเอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

4.1 ด้านการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มพูนทักษะความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของทีม อีกทั้งสมาชิกของทีมยังต้องมีทักษะเฉพาะทาง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้ทั้งความรู้และทักษะต่าง ๆ และสิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

4.2 ด้านระบบสารสนเทศ หมายถึง ข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีมงาน

4.3 ด้านรางวัล หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของทีม

4.4 ด้านทรัพยากร หมายถึง วัตถุประสงค์ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและเวลาที่โรงเรียนจัดเตรียมไว้เพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในโรงเรียนตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การที่บุคคลได้รับข้อมูลจากผู้อื่นที่ทำให้เชื่อว่าตนได้รับความรัก ความห่วงใย การดูแลเอาใจใส่ เป็นที่ยอมรับ และมีคุณค่า ได้รับการช่วยเหลือด้านวัตถุ สิ่งของ ด้านอารมณ์ และด้านข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการเรียนรู้และประเมินตนเอง และรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ประกอบด้วย

5.1 ด้านการสนับสนุนทางด้านอารมณ์ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความรัก ความผูกพันต่อกัน เห็นอกเห็นใจกัน การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจกัน ให้การยอมรับนับถือ และเห็นคุณค่า ทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย มีความเชื่อมั่นและรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

5.2 ด้านการสนับสนุนทางด้านวัตถุ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลที่เป็นสิ่งของ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องทุนแรงต่าง ๆ ที่จะทำให้นักคนที่ได้รับสามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ตามปกติ

5.3 ด้านการสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการดำรงชีวิต การชี้แจงให้ทราบถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหา การให้คำแนะนำในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายภาวะตึงเครียดที่บุคคลประสบอยู่ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการกระทำของสมาชิกในทีม

6. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำนวน 16 โรงเรียน มีนักเรียน จำนวน 8,918 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 625 คน

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 หมายถึง หน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตาม การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและตราด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. สภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
 - 3.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์
 - 3.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย
 - 3.3 ด้านการมีส่วนร่วม
 - 3.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน
 - 3.5 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 - 3.6 ด้านการยอมรับนับถือ
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ด้านการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีจำนวนสถานศึกษาสังกัดต่าง ๆ ประกอบด้วย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด จำนวน 16 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 114 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จำนวน 8 แห่ง สังกัดตำรวจตระเวนชายแดน จำนวน 2 แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา จำนวน 3 แห่ง และมีวิทยาลัยชุมชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 1 แห่ง ทำให้ประชากร

ของจังหวัดตราดมีโอกาสทางการศึกษาเพิ่มขึ้นข้อมูลพื้นฐาน ปีการศึกษา 2557 มีจำนวนนักเรียนทั้งหมด 40,590 คน แยกเป็นระดับอนุบาล-ประถมศึกษา จำนวน 25,810 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. จำนวน 14,143 คน ระดับอนุปริญญา/ ปวส. จำนวน 270 คน ครู จำนวน 1,983 คน ห้องเรียน 1,760 ห้องเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 8) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีการใช้ระบบการบริหารแบบเครือข่าย โดยจัดตั้งสหวิทยาเขต 3 สหวิทยาเขต คือ สหวิทยาเขตตราดระการคุณ สหวิทยาเขตสตรีประเสริฐศิลป์ และสหวิทยาเขตเขาสมิง-บ่อไร่ ในด้านวิชาการมีการจัดตั้งศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ กับ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 28) วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา คือ บริหารจัดการศึกษามีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล พันธกิจในการจัดการศึกษา คือ ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ และส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงมีความจำเป็นมากสำหรับสถานศึกษา โดยแต่ละงานย่อยจะมีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มงาน ตามโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำเป็นต้องมีการทำงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน และมีความสำนึกถึงผู้คนที่จะร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุไปตามวัตถุประสงค์ อีกทั้ง สมาชิกในทีมจะรู้ถึง ความสามารถ และพฤติกรรมของตนเอง และเพื่อนร่วมทีมของตนเป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงบทบาทของตนเอง ในการทำงานร่วมทีมกันและแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม มีกฎระเบียบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 72)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด ตั้งอยู่อาคาร Smart school โรงเรียนตราดระการคุณ ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมืองตราด เป็นศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อทำหน้าที่ประสานงาน อำนวยความสะดวกให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดตราด และประสานงานกับหน่วยงานอื่นในจังหวัดตราด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีโรงเรียนในความดูแลทั้งสิ้น 16 โรงเรียน ซึ่งมีนักเรียน จำนวน 8,918 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 625 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 72)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด มีการใช้ระบบการบริหารแบบเครือข่าย โดยจัดตั้งสหวิทยาเขต 3 สหวิทยาเขต คือ สหวิทยาเขตตราดระการคุณ สหวิทยาเขต

สตรีประเสริฐศิลป์ และสหวิทยาเขตเขาสมิง-บ่อไร่ สหวิทยาเขตตราขระการคุณ ประกอบด้วย โรงเรียนตราขระการคุณ โรงเรียนเกาะกูดวิทยาคม โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม โรงเรียนแหลมงอบวิทยาคม โรงเรียนอ่าวใหญ่พิทยาคาร และโรงเรียนวัดคลองสน สหวิทยาเขตสตรีประเสริฐศิลป์ ประกอบด้วย โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ โรงเรียนเขาน้อยวิทยาคม โรงเรียนศิริเวสรัตนเพียรอุปถัมภ์ โรงเรียนตราขระการคุณวิทยาคม และโรงเรียนเนินทรายวิทยาคม และสหวิทยาเขตเขาสมิง-บ่อไร่ ประกอบด้วย โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม “จงจินต์รุจิวงศ์อุปถัมภ์” โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม โรงเรียนประณีตวิทยาคม โรงเรียนสะอาดวิทยาคม รัชมั่งคลาภิเษก และโรงเรียนหนองบอนวิทยาคม และด้านวิชาการมีการจัดตั้งศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ กับ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และในปีงบประมาณ 2558 มีการจัดตั้งศูนย์สารสนเทศเพิ่มอีก 1 ศูนย์ ซึ่งมีรูปแบบการบริหาร ดังนี้

การบริหารวิชาการ

1. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือด้านการบริหารจัดการในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนสหวิทยาเขตร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ ในสหวิทยาเขตเดียวกัน

2. ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ และ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ใช้ในการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระทั้ง 8 กลุ่ม และ 1 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยโรงเรียนประธานศูนย์พัฒนากลุ่มสาระ จะเป็นแกนนำในการยกระดับในกลุ่มสาระนั้น ๆ

การบริหารบุคคล

ใช้นวัตกรรมการบริหารแบบเครือข่าย และองค์คณะบุคคลในการบริหาร โดยยึดหลัก นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยดำเนินการดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง โดยตั้งคณะกรรมการพิจารณา วางแผนอัตรากำลัง ทั้งแผนระยะ 3 ปี และแผนระยะ 10 ปี

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ตั้งคณะกรรมการพิจารณา โดยตั้งจากประธาน สหวิทยาเขต คณะกรรมการจากผู้บริหาร โรงเรียน ในการสร้างหลักเกณฑ์การย้าย การออกข้อสอบ การสอบสัมภาษณ์ กสนกลั่นกรองการย้าย ฯลฯ

3. งานบำเพ็ญความชอบและทะเบียนประวัติ ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขตในการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

4. การพัฒนาบุคลากร ให้ศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้สหวิทยาเขต และศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพ จัดอบรมพัฒนาครูตามความจำเป็นและตามความต้องการของ โรงเรียน

5. งานวินัย และนิติการใช้อำนาจบุคคล ในรูปคณะกรรมการเฉพาะกิจในการดำเนินการวินัยในแต่ละเรื่อง เมื่อได้ดำเนินการข้างต้นแล้ว นำเสนอเพื่ออนุมัติขอความเห็นชอบหรือรายงานให้อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

การบริหารงบประมาณ

1. ใช้กระบวนการ PDCA ในการบริหารงบประมาณ โดยกำหนดให้มีการวางแผนในการใช้งบประมาณ ดำเนินการตามแผน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน และนำข้อแก้ไขมาปรับปรุงในการดำเนินงานหรือปรับแผน
2. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขต โดยแต่งตั้งประธานสหวิทยาเขต ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ งบลงทุน ในระดับพื้นที่การศึกษา
3. ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ครู ศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ในการพิจารณางบประมาณที่ได้รับจัดสรรในเรื่องต่าง ๆ และนำเข้าที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียนเพื่อกลั่นกรอง และพิจารณาตรวจสอบ ความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้ง

การบริหารทั่วไป

1. ใช้เครือข่ายสหวิทยาเขตในการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านบริหารทั่วไป ที่ต้องดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เช่น การจัดงานเกษียณอายุราชการ การคัดเลือกคณะกรรมการ บุคคลด้านต่าง ๆ
2. มีระบบการรับ-ส่งหนังสือด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-office) ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และระหว่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 กับสถานศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. ประสานงานระหว่างบุคลากร สารบรรณกลางและบุคลากรกลุ่มงานภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติระบบงานสารบรรณที่ตรงกัน
5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาระบบการทำงานในแต่ละขั้นตอน
6. สำรวจความพึงพอใจในการให้บริหารของผู้ดูแลระบบ และการใช้ระบบ E-filling ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ การจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 และจากประกาศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ลงวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กำหนดหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถานอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคนอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 12)

วิสัยทัศน์

บริหารจัดการศึกษามีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

2. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

2. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน บริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลักของคนไทย

12 ประการ

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณธรรม จริยธรรม

จรรยาบรรณวิชาชีพครูและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมกับ
ทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

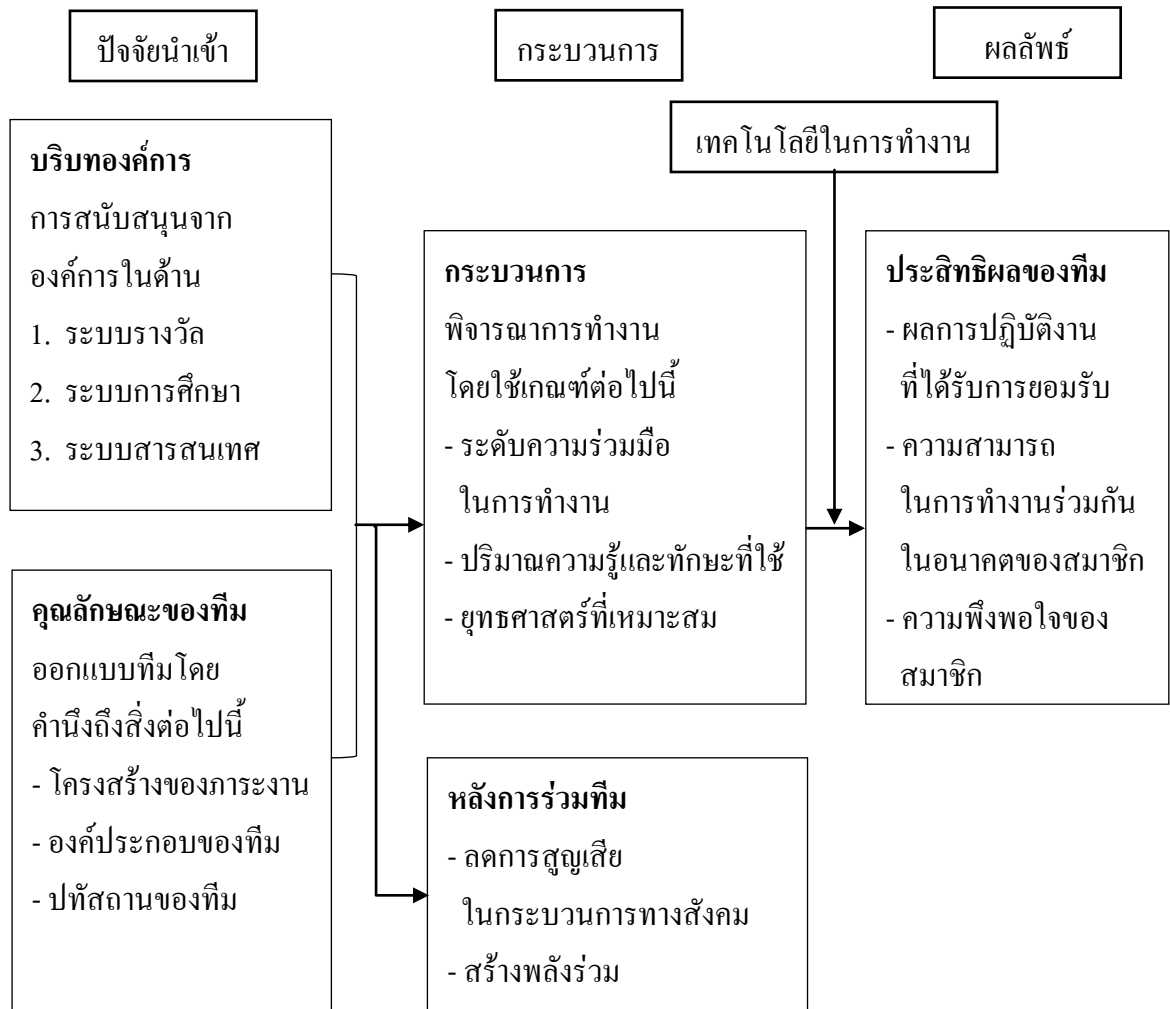
กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุน การมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน (สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17, 2558, หน้า 72)

กล่าวโดยสรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดตราด
เป็นศูนย์ประสานงานการจัดการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดตราด และประสานงานกับ
หน่วยงานอื่นในจังหวัดตราด มีการใช้ระบบการบริหารแบบเครือข่าย โดยจัดตั้งสหวิทยาเขต
3 สหวิทยาเขต คือ สหวิทยาเขตตราดระการคุณ สหวิทยาเขตสตรีประเสริฐศิลป์ และสหวิทยาเขต
เขาสมิง-บ่อไร่ วัตถุประสงค์ของสำนักงานเขต คือ บริหารจัดการศึกษามีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยจากตัวแบบทฤษฎีของแฮคแมน (Hackman)

แฮคแมน (Hackman, 1987) ตัวแบบทฤษฎีของปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม นั้น
แฮคแมนได้พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1980 โดยเสนอข้อสรุปจากการศึกษากับทีมหลายประเภท รวมทั้ง
ทีมบริหารตนเอง (Hackman & Oldham, 1980) โดยตัวแบบดังกล่าวได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ความมีประสิทธิภาพของทีมออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการ สำหรับปัจจัย
นำเข้านั้นมีบริบทองค์การและคุณลักษณะของทีมเป็นองค์ประกอบย่อย ส่วนปัจจัยกระบวนการนั้น
ถือเอากระบวนการของทีม พลังร่วมในทีมและการใช้เทคโนโลยีในการทำงานเป็นองค์ประกอบย่อย
ซึ่งตัวแบบเชิงทฤษฎีดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของแฮคแมน (Hackman, 1987)

ตัวแบบดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยพัฒนาขึ้นตามแนวคิด System approach โดยได้แบ่งตัวแบบออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ และผลลัพธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยย่อย คือ

1.1 ปัจจัยบริบทองค์การ (Organizational context) ประกอบด้วย

1.1.1 ระบบรางวัล (Reward system) เป็นสิ่งที่มีส่วนช่วยทำให้การปฏิบัติงานของทีมอยู่ในระดับสูงและมีส่วนให้เกิดการร่วมกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย

1.1.2 ระบบการศึกษา (Educational system) การให้การศึกษาแก่สมาชิกของทีม มีความสำคัญในการช่วยให้เข้าถึงข้อมูล ปัจจัย เทคนิค การปรึกษาหารือและการฝึกอบรมต่าง ๆ

1.1.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information system) ทีมจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่พร้อมและยุทธศาสตร์ในการเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นเพื่อควบคุมการใช้เครื่องมือในการทำงาน การคาดหมายความต้องการของผู้รับบริการและการเลือกยุทธศาสตร์การปฏิบัติอย่างเหมาะสม

1.2 ปัจจัยการออกแบบทีม (Team design) ประกอบด้วย

1.2.1 โครงสร้างของภาระงาน (Structure of task) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) ความสำคัญของภาระงาน (Task significance) และเอกลักษณ์ของภาระงาน (Task identity)

1.2.2 องค์ประกอบของทีม (Composition of team) ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน (Task-relevant skills) การประสานสัมพันธ์ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) ขนาดของทีม (Team size) และความแตกต่างของสมาชิก (Heterogeneity)

1.2.3 ปทัสถานของทีม (Team norm)

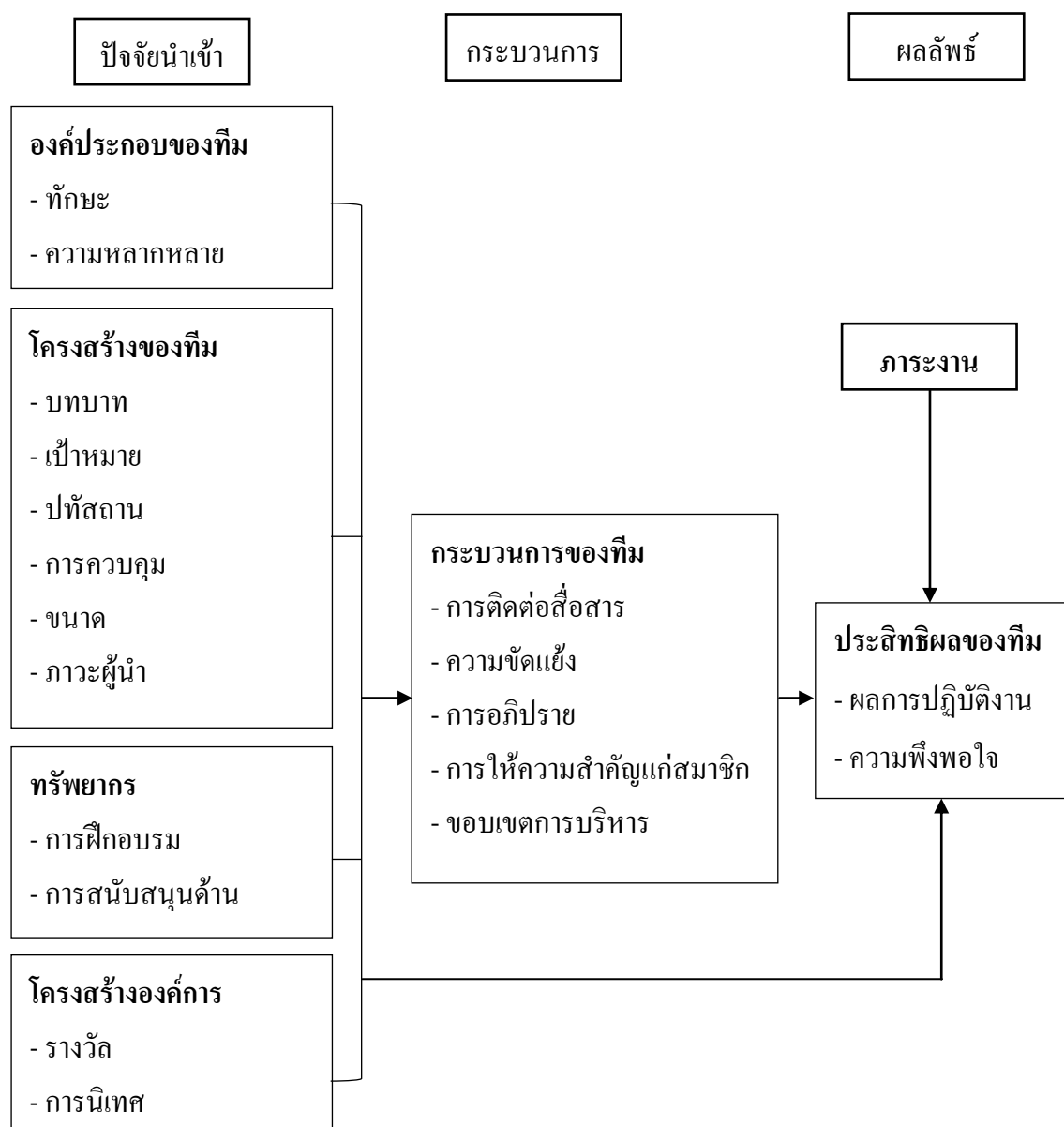
ปัจจัยทั้ง 2 มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยกระบวนการและส่งผลทางอ้อมต่อความมีประสิทธิภาพของทีมโดยผ่านปัจจัยกระบวนการ และยังมีปัจจัยพลังร่วมในทีม (Team synergy) เป็นตัวกระตุ้น ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนย่อย คือ การลดความสูญเสียในกระบวนการ (Reduce process losses) และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ (Create synergistic process)

2. ปัจจัยกระบวนการ (Process) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพของทีม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วนย่อย คือ ระดับความพยายามร่วมกันในการทำงาน (Level of effort brought to team task) ปริมาณความรู้และทักษะที่ประยุกต์ใช้ในการทำงาน (Amount of knowledge and skill) รวมถึงการเลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการทำงาน (Appropriateness of task strategies) ปัจจัยกระบวนการนี้ถูกกำหนดให้มีอิทธิพลทางตรงต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โดยมีปัจจัยเทคโนโลยีในการทำงาน (Work technology) เป็นตัวกระตุ้น

3. ผลลัพธ์ (Output) ของระบบ ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของทีม (Team effectiveness) ซึ่งพิจารณาจำแนกออกได้เป็น 3 ส่วน โดยที่ส่วนแรก คือ ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิก โดยผลผลิตนั้นยึดถือเอาการยอมรับของทีมเป็นตัววัด ว่าผลผลิตนั้นตรงกับเป้าหมายมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ผลผลิตหรือผู้รับบริการมากน้อยเพียงใด ส่วนที่สอง คือ ความสามารถในการร่วมทีมและการธำรงรักษาความเป็นทีมในอนาคต และส่วนที่สาม คือ ความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิกในทีม

ปัจจัยจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของแกลด์สไตน์ (Gladstein)

แกลด์สไตน์ (Gladstein, 1984) ได้ใช้หลักการของ System approach ซึ่งตัวแบบดังกล่าว จำแนกเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรก ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ซึ่งจะประกอบด้วย องค์ประกอบของทีม โครงสร้างของทีม ทรัพยากรและ โครงสร้างองค์การ สำหรับส่วนที่สอง ได้แก่ ปัจจัยกระบวนการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการของทีม ซึ่งตัวแบบดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของแกลด์สไตน์

(Gladstein, 1984)

แกลด์สไตน์ (Gladstein, 1984) ได้นำเสนอถึงรายละเอียดของปัจจัยที่ส่งผลกับการทำงานเป็นทีม โดยได้กำหนดตัวแบบที่ประกอบด้วย 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยนำเข้า แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีม ปัจจัยด้านโครงสร้างของทีม ปัจจัยด้านทรัพยากรและปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ โดยปัจจัยนำเข้าที่สี่ปัจจัยร่วมกันส่งผลทางตรงต่อความเป็นทีมที่มีประสิทธิผล และยังส่งผลทางอ้อมต่อความมีประสิทธิภาพของทีมผ่านตัวแปรกระบวนการอีกด้วย

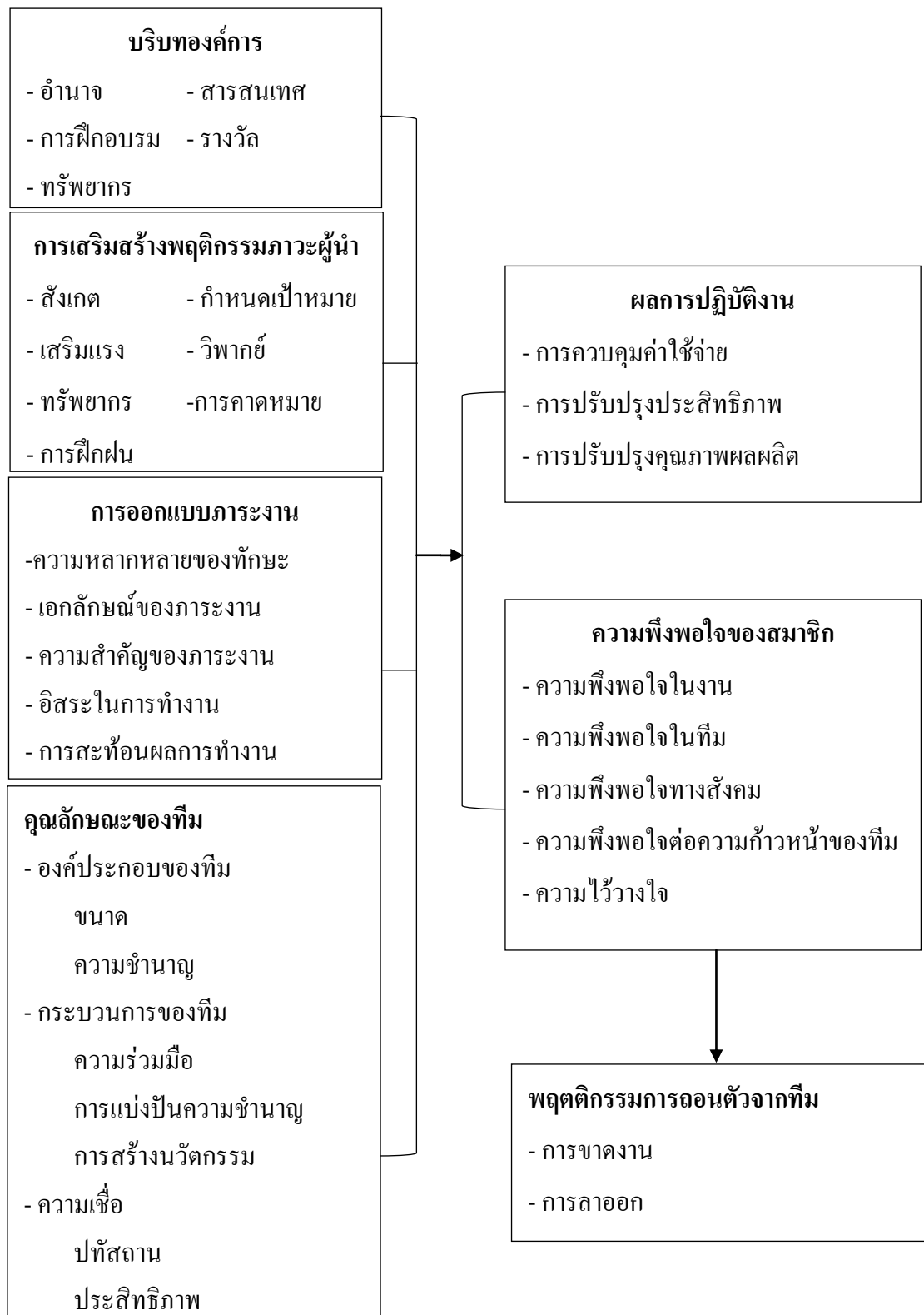
รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีม (Team composition) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ทักษะที่เพียงพอต่อการทำงาน (Adequate skill) ความแตกต่างของสมาชิก (Heterogeneity) ความมั่นคงในองค์การ (Organizational tenure) และความมั่นคงในงาน (Job tenure) สำหรับปัจจัยด้านโครงสร้างของทีม (Team structure) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย บทบาทและความชัดเจนของเป้าหมาย (Role and goal clarify) ปทัสถานเกี่ยวกับงาน (Specific work norm) ขนาดของทีม (Size) และรูปแบบภาวะผู้นำ (Formal leadership) และนอกจากนี้ยังกำหนดปัจจัยด้านทรัพยากร (Resources available) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาทางเทคนิค (Training and served) และการให้บริการด้านการตลาด (Market served) นอกจากนี้ยังได้กำหนดปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (Organization structure) ไว้ในตัวแบบ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ รางวัล (Rewards) และการนิเทศ (Supervisory control)

2. ปัจจัยกระบวนการ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย การสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open communication) การสนับสนุนในทีม (Supportiveness) การลดความขัดแย้ง (Conflict) การมีส่วนร่วมอภิปราย (Discussion) การให้ความสำคัญต่อสมาชิก (Weighting individual input) และขอบเขตการบริหาร (Boundary management) โดยปัจจัยกระบวนการนั้นส่งผลทางตรงต่อความเป็นทีมที่มีประสิทธิผล โดยมีปัจจัยด้านภาระงานของกลุ่ม (Team task) เป็นตัวกระตุ้น (Moderator)

3. ผลลัพธ์ แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของสมาชิก

ปัจจัยจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของโคเฮน (Cohen)

โคเฮน (Cohen, 1994) ได้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ด้านการเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำ ด้านการออกแบบภาระงาน และด้านคุณลักษณะของทีม ซึ่งรายละเอียดดังกล่าวได้นำเสนอไว้ตามภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมาจากตัวแบบทฤษฎีของโคเฮน (Cohen, 1994)

โคเฮน (Cohen, 1994) ได้นำเสนอถึงรายละเอียดของปัจจัยที่ส่งผลกับการทำงานเป็นทีม โดยได้กำหนดตัวแบบที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านการออกแบบภาระงาน (Task design) มีองค์ประกอบย่อย คือ ความหลากหลายของทักษะ (Variety) การระบุผลสำเร็จของภาระงาน (Identity) ความสำคัญของภาระงาน (Significance) ความเป็นอิสระในการทำงาน (Autonomy) และการสะท้อนผลการทำงาน (Feedback)

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีม (Team characteristics) มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนประกอบส่วนที่หนึ่ง องค์ประกอบของทีม (Composition) แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อย 3 ส่วน ดังนี้ ความรู้ความชำนาญ (Expertise) ขนาดของทีม (Size) และความมั่นคงของทีม (Stability) ส่วนประกอบส่วนที่สอง ความเชื่อของทีม (Beliefs) แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 2 ส่วน ดังนี้ ปทัสถาน (Norm) และการมุ่งประสิทธิภาพ (Efficacy) ส่วนประกอบส่วนที่สาม ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process) แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 3 ส่วน ดังนี้ การประสานงาน (Coordination) การแบ่งปันความชำนาญ (Sharing expertise) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation)

3. ปัจจัยด้านพฤติกรรมส่งเสริมสนับสนุน (Encouraging supervisory behaviors) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ การสังเกตและประเมินตนเอง (Self-observation/ evaluation) การวิพากษ์ตนเอง (Self-criticism) การสร้างความคาดหวังส่วนตัว (Self-goal-setting) การเสริมพลังตนเอง (Self-reinforcement) และการฝึกฝน (Rehearsal)

4. ปัจจัยด้านบริบทของสมาชิกของทีม (Employee involvement context) ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย คือ อำนาจ (Power) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) การฝึกอบรม (Training) รางวัล (Reward) และปัจจัยการทำงาน (Resources)

ปัจจัยจากแนวคิดทฤษฎีของเชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al.)

เชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981) ได้ให้ความหมายของแหล่งสนับสนุนทางสังคม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการติดต่อและให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งมีการแบ่งแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของผู้ที่ศึกษา ที่ต้องการเน้นขนาดของกลุ่มบุคคล ความใกล้ชิด ลักษณะของความสัมพันธ์ และระยะของความสัมพันธ์ซึ่งการสนับสนุนทางสังคมสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional support) ได้แก่ การให้ความสนใจ การยอมรับ และการให้กำลังใจ ความอบอุ่นใจ และความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

2. การสนับสนุนด้านวัตถุ (Tangible support) ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือที่เป็นสิ่งของ เงินทอง หรือบริการ

3. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational support) ได้แก่ การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการกระทำและการกระทำของบุคคล การให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา

ปัจจัยจากแนวคิดทฤษฎีของเฮาส์ (House, 1981)

เฮาส์ (House, 1981, p. 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนทางอารมณ์ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดผูกพัน และการให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำต่าง ๆ การช่วยเหลือโดยการให้วัสดุสิ่งของหรือบริการ ตลอดจนให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และประเมินตนเอง เพื่อให้บุคคลสามารถเผชิญกับปัญหาและความเครียดได้ การสนับสนุนทางสังคม เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การสนับสนุน 4 ด้าน คือ

1. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional support) หมายถึงการสนับสนุนยกย่อง การให้ความรัก ความผูกพัน ความจริงใจ ความเอาใจใส่ และความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ

2. การสนับสนุนด้านการประเมิน (Appraisal support) เป็นการให้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการประเมินตนเองและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้แก่ การเห็นพ้อง การรับรอง และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจ การสนับสนุนด้านนี้จึงเปรียบเสมือนการเสริมแรงทางสังคม (Social reinforcement)

3. การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational support) หมายถึง การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ทิศทางและการให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้

4. การสนับสนุนด้านทรัพยากร (Instrumental support) หมายถึง การช่วยเหลือโดยตรงต่อความจำเป็นของบุคคลในเรื่องของเงิน แรงงาน เวลาและการปรับสภาพแวดล้อม

จากผลการศึกษาแนวคิดและตัวแบบเชิงทฤษฎีของนักวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำเข้าสู่การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องและความแตกต่างของปัจจัยที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเหล่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการศึกษาต่อไป ซึ่งได้เสนอไว้ในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมจากตัวแบบเชิงทฤษฎีของแฮคแมน
(Hackman, 1980; Gladstein, 1984; Cohen, 1994)

แฮคแมน (Hackman, 1980)	แกล็ดสไตน์ (Gladstein, 1984)	โคเฮน (Cohen, 1994)	ปัจจัย จากการสังเคราะห์
บริบทองค์การ	โครงสร้างองค์การ	บริบทองค์การ	บริบทองค์การ
- ระบบการศึกษา	- การฝึกอบรม	- การฝึกอบรม	- การฝึกอบรม
- ระบบสารสนเทศ	- การสนับสนุนรางวัล	- สารสนเทศ	- ระบบสารสนเทศ
- ระบบรางวัล	- การนิเทศ	- รางวัล	- รางวัล
- เทคโนโลยี		- ทรัพยากร	- ทรัพยากร
ในการทำงาน			
โครงสร้างของภาระงาน	ภาระงาน	การออกแบบภาระงาน	คุณลักษณะของ
- ความหลากหลาย	- ความหลากหลาย	- ความหลากหลาย	ภาระงาน
ของทักษะ	ของทักษะ	ของทักษะ	- ความหลากหลาย
- เอกลักษณะของ	- เอกลักษณะของ	- เอกลักษณะของ	ของทักษะ
ภาระงาน	ภาระงาน	ภาระงาน	- เอกลักษณะของ
- ความสำคัญของ	- ความสำคัญของ	- ความสำคัญของ	ภาระงาน
ภาระงาน	ภาระงาน	ภาระงาน	- ความสำคัญของ
- อิสระในการทำงาน	- อิสระในการทำงาน	- อิสระในการทำงาน	ภาระงาน
- การสะท้อน	- การสะท้อน	- การสะท้อน	- อิสระในการทำงาน
ผลการทำงาน	ผลการทำงาน	ผลการทำงาน	- การสะท้อน
			ผลการทำงาน

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมจากแนวคิดทฤษฎีของเชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981; House, 1981)

เชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981)	เฮาส์ (House, 1981)	ปัจจัยจากการสังเคราะห์
- การสนับสนุนทางด้านอารมณ์	- การสนับสนุนทางด้านอารมณ์	- การสนับสนุนทางสังคม
- การสนับสนุนด้านวัตถุ	- การสนับสนุนด้านการประเมิน	- การสนับสนุนด้านอารมณ์
- การสนับสนุนด้านข้อมูล ข่าวสาร	- การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร	- การสนับสนุนด้านวัตถุ
	- การสนับสนุนด้านทรัพยากร	- การสนับสนุนด้านข้อมูล ข่าวสาร

จากรายละเอียดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถจัดกลุ่มและกำหนดปัจจัยได้ 3 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านบริบทองค์กร

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

ซึ่งเนื้อหาของปัจจัยในแต่ละด้านผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน

โคเฮน (Cohen, 1994, pp. 67-102) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของภาระงานไว้ว่า คุณลักษณะของภาระงาน หมายถึง ธรรมชาติของงานที่มีผลต่อการดำเนินงานของทีม ภาระงานที่ทีมต้องปฏิบัติ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการทำงานรวมกันเป็นทีม

ทฤษฎีคุณลักษณะของภาระงาน เป็นแนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) ซึ่งถูกพัฒนาโดย แฮคแมน (Hackman, 1987) จากการอ้างอิงแนวคิดพื้นฐานตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg two-factors theory) โดยให้ความสำคัญกับการออกแบบงานที่เหมาะสม ด้วยเห็นว่าคุณลักษณะของงานจะสามารถสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง ความพึงพอใจ และเกิดผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีลักษณะของงานเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะของภาระงานนั้น แฮคแมน และ โอลด์แฮม ได้กำหนดองค์ประกอบย่อยออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety) หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สามารถระบุได้ว่ากิจกรรม ทักษะและความรู้ความสามารถที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานนั้น มีความหลากหลาย มีความแตกต่างกันและมีความท้าทายต่อการทำงานของสมาชิกมากขึ้นเพียงใด

การที่สมาชิกในทีมได้ตระหนักถึงความแตกต่างหลากหลายของทักษะและความรู้ความสามารถที่ต้องนำมาใช้ในการทำงาน จะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความหมาย (Meaningfulness) มีคุณค่า มีความพิเศษ มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อตนเองและทีม

2. เอกลักษณะของภาระงาน (Take identity) หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่า ภาระงานนั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง รวมทั้งสามารถระบุความสำเร็จได้ สมาชิกในทีมสามารถบอกได้ว่างานดังกล่าวนั้น ทำได้ครบเสร็จสมบูรณ์แล้ว หรือทำสำเร็จเพียงบางส่วนของงานเท่านั้น ในช่วงเวลาที่กำหนดจะสามารถทำงานนั้นจบสิ้นหรือไม่ หรือหากจะทำให้สำเร็จจะต้องใช้เวลามากน้อยเพียงใด การรับรู้ถึงความสำเร็จของงานจะทำให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความหมายและคุณค่าของการทำงานเช่นเดียวกับองค์ประกอบแรก ซึ่งสมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันต่องานยิ่งขึ้น หากรู้ว่าจะต้องรับผิดชอบต่อภาระงานทั้งหมดจากเริ่มต้นจนจบสิ้นและจะเตรียมการทุกอย่างให้พร้อมเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิตหรือบริการที่จะได้จากกระบวนการทำงาน การได้มีโอกาสได้ทำงานทั้งหมดเป็นการสร้างความรู้สึกว่าได้ทำงานอย่างมีความหมาย ซึ่งจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจมากกว่าการได้รับมอบหมายเพียงแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งของงาน

3. ความสำคัญของภาระงาน (Task significance) หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่สามารถรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่เกี่ยวพันและส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตการทำงาน รวมทั้งการส่งผลกระทบต่อทีม องค์กรและสังคม ความสำคัญดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสมาชิกทั้งในด้านกายภาพ จิตใจ รวมทั้งความรู้สึกเป็นเจ้าของของสมาชิกทุกคนในทีม ซึ่งหากรับรู้ได้ว่าภาระงานที่กระทำอยู่เป็นสิ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสุข สุขภาพ ความปลอดภัยของสมาชิกทุกคน ตลอดจนกระทบถึงความเจริญก้าวหน้าของทีมแล้วความรับผิดชอบต่อการทำงานก็จะมีเพิ่มมากขึ้น การรับรู้ถึงความสำคัญของภาระงานดังกล่าวจะก่อให้เกิดประสบการณ์และความตระหนักต่อความหมายและคุณค่าของการทำงานเช่นเดียวกับสององค์ประกอบแรก

4. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานซึ่งสามารถรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้มีเสรีภาพในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้วิจารณญาณและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่มากขึ้นเพียงใด นอกจากนั้น การได้รับโอกาสในการประสานความร่วมมือกับบุคคลอื่น ได้รับโอกาสให้ได้ใช้ความสุ่มรอบคอบเพื่อกำหนดตารางการทำงานและวิธีการในการทำงานของตนเอง ได้แสดงความคิดเห็นตลอดจนได้ตัดสินใจด้วยตนเองหรือไม่มากนักเพียงใด หรือเป็นเพียงการปฏิบัติไปตามคู่มือการทำงานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดเท่านั้น อิสระในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดจิตสำนึกของความรับผิดชอบ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานมากขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้ยังเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการกระทำของตนและสมาชิกในทีม

5. การสะท้อนผล (Feedback) หมายถึง คุณลักษณะของภาระงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานและประสิทธิผลของการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าว เป็นการสะท้อนผลการทำงาน ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด ของผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุง แก้ไขการทำงานในอนาคต การสะท้อนผลการทำงานเป็นความรู้จากผลการทำงาน (Knowledge of the result) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ถึงวิธีสร้างความพึงพอใจต่อการทำงานของตน

สรุป ความหลากหลายของทักษะ เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่า งานนั้นจำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่าง หลากหลาย จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นผลสำเร็จ เอกลักษณะของภาระงาน เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ว่างานที่ปฏิบัตินั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง สามารถระบุขั้นตอนในการทำงานนั้น ๆ ได้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ รวมทั้งสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้ ความสำคัญของภาระงาน เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นมีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงไร และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของทุกคนในทีมความเป็นอิสระ เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่า งานนั้นเปิดโอกาส ให้สมาชิกในทีมมีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจที่จะเลือกกำหนด ขั้นตอน เลือกรูปวิธีปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การสะท้อนผล เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล รวมทั้งได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของตนเองอย่างตรงไปตรงมา

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านบริบทองค์กร

ภิญโญ มนุสสิลปี (2551, หน้า 47) กล่าวว่า บริบทขององค์กร เป็นองค์ประกอบขององค์กรที่เป็นเงื่อนไข มีความสำคัญ และถือเป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของทีม

กัสโซ และดิกสัน (Guzzo & Dickson, 1996, pp. 307-338) ให้ความเห็นว่า ทีมถูกจัดตั้งขึ้นด้วยเหตุที่ถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้นทีมก็ย่อมต้องการที่พึ่งพิงและได้รับการสนับสนุนด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ จากองค์กรที่มีความเหมาะสมและเอื้อต่อความสำเร็จของทีมด้วยเช่นกัน

สรุป บริบทองค์การเป็นปัจจัยแวดล้อมด้านต่าง ๆ ที่เป็นเงื่อนไข มีความสำคัญและ
 เอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

การฝึกอบรม (Training)

คานสเตอร์ (Kanter, 1982, pp. 5-20) ได้เสนอข้อคิดเห็นว่า การดำเนินงานของทีมนั้น
 สมาชิกในทีมควรต้องมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานและความรู้เกี่ยวกับองค์การ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ
 ต่อการดำเนินงานของทีม นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีทักษะเฉพาะทาง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ
 ความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งทั้งความรู้และทักษะเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
 เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

แฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342) และ โคเฮน (Cohen, 1994) ได้ให้ความคิดเห็น
 ที่สอดคล้องกันว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มพูนทักษะ
 ความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม โดยได้อธิบายถึงความสำคัญ
 ในประเด็นนี้ว่า องค์การต้องมีระบบการสนับสนุนและพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ

เบคเกอร์-รีม (Becker-Reems, 1994) กล่าวว่า การฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ให้แก่สมาชิก
 ในทีมควรเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
 ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าความรู้และทักษะใดบ้างที่สมาชิกต้องการหรือพึงมีเพื่อความสำเร็จของทีม
 ถือเป็นกระบวนการขั้นต้นเพื่อจะได้วางแผนทางการฝึกอบรมได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ
 ขั้นตอนที่สอง คือ ทำการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งของทีมตามสภาพที่เป็นจริง ขั้นตอนที่สาม คือ
 การกำหนดช่องว่าง (Gap) จากผลการประเมินความรู้และทักษะใดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมและ
 ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมทักษะเหล่านั้นให้สมาชิกคนใด ขั้นตอนที่สี่ คือ การเลือกวิธีการฝึกอบรม
 ที่เหมาะสมและกำหนดแผนการจัดฝึกอบรม ขั้นตอนที่ห้า คือ การดำเนินการจัดการฝึกอบรม
 ตามแผนที่กำหนดไว้

สรุป การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มพูนทักษะ
 ความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงาน
 ของทีม อีกทั้งสมาชิกของทีมยังต้องมีทักษะเฉพาะทาง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของ
 การปฏิบัติงานซึ่งต้องใช้ทั้งความรู้และทักษะต่าง ๆ และสิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกอบรม
 อย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

ระบบสารสนเทศ (Information System)

สายฝน เสกขุนทด (2546 อ้างถึงใน ภิญญา มนุศิศิลป์, 2551, หน้า 53) ได้ให้ความหมายว่า
 ระบบสารสนเทศเป็นข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้
 ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน

แฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342) กล่าวว่า การกำหนดคุณศาสตร์ใด ๆ ในองค์การจะต้องอาศัยระบบสารสนเทศทั้งที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ทรัพยากร ความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อการเลือกกำหนดคุณศาสตร์ในการทำงานที่เหมาะสม ระบบสารสนเทศที่ดีจะสามารถตอบสนองการทำงานของทีมงานให้เกิดประสิทธิผล

ยีสท์ และไฮเทน (Yeatts & Hyten, 1998) ได้ให้ความเห็นว่า ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ มีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่ช่วยในการกำหนดเป้าหมาย การออกแบบภาระงานและการเลือกแนวทางและวิธีการในการทำงานของสมาชิก

สรุป ระบบสารสนเทศ เป็นข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีมงาน

รางวัล (Reward)

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 38) กล่าวว่า รางวัลภายใน (Intrinsic reward) เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อความพึงพอใจในเชิงนามธรรม ซึ่งได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การได้รับการมอบหมายงานที่น่าสนใจ ตลอดจนได้รับโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ในขณะที่รางวัลภายนอก (Extrinsic reward) เป็นรางวัลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมที่ล้อมรอบงาน เช่น ค่าตอบแทนทางตรง อันได้แก่ เงินพิเศษ ค่าจ้าง เงินเดือน เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น หุ่นปันผล การแบ่งกำไร ตลอดจนค่าตอบแทนล่วงเวลา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีค่าตอบแทนทางอ้อม เช่น การบริการและสิทธิพิเศษ โปรแกรมความคุ้มครอง สวัสดิการ ตลอดจนรางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 31-42) กล่าวว่า สมาชิกอาจไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมงานเท่าที่ควร หรืออาจให้ความสำคัญกับงานประจำของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัล จนเหนือกว่าการมุ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมงาน ดังนั้น การกำหนดความชัดเจนเกี่ยวกับระบบการให้รางวัลขององค์การเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานเป็นทีม จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนัก

เจย์ (Jay, 2000, p. 24) กล่าวว่า การให้รางวัลถือเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีพฤติกรรมการทำงานที่ดีและมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ จูงใจให้บุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมทำงานในทีม และเพื่อรักษาให้บุคคลเหล่านั้นให้คงการทำงานต่อไป และเพื่อกระตุ้นให้การทำงานบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด

เลวี (Levi, 2011, p. 72) อธิบายความหมายของรางวัลไว้ว่า รางวัล คือ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานซึ่งมีศักยภาพเป็นอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของสมาชิก

ในทีม กล่าวได้ว่า รางวัลนับเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจเพราะเหตุที่รางวัลเป็นสิ่งที่ทุกคนหวังจะได้รับ ซึ่งถือเป็นผลตอบแทนจากการทำงานจนเกิดความสำเร็จของทีม

สรุป รางวัล เป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของทีม

ทรัพยากร (Resources)

เบทเทนฮัตสันต์ (Bettenhausen, 1991, pp. 345-381) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า ทรัพยากรยังหมายรวมถึง เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมใช้งานลักษณะต่าง ๆ ที่นำมาใช้ประกอบการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง โดยที่สมาชิกในทีมต่างคาดหมายว่า การใช้ทรัพยากรที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับชนิดของงานและกระบวนการในการทำงานเท่านั้น จึงจะส่งผลให้เกิดผลผลิตอยู่ในระดับสูง

โคเฮน (Cohen, 1994, pp. 67-102) ได้กำหนดองค์ประกอบเกี่ยวกับทรัพยากร โดยกล่าวไว้ว่า องค์การต้องถึงพร้อมด้วยความพอเพียงด้วยทรัพยากรทั้ง 4 ลักษณะ คือ วัตถุดิบ (Raw materials) วัสดุอุปกรณ์ (Equipment) เครื่องมือ (Tools) และช่วงเวลา (Space) ในการทำงาน นอกจากนี้ การดำเนินงานของทีมต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอต่อความต้องการและความจำเป็น

ยีสท์ และไฮเทน (Yeatts & Hyten, 1998, p. 173) ได้เสนอว่า การจัดเตรียมทรัพยากรควรคำนึงถึงความเหมาะสมกับการดำเนินงานเท่านั้น จึงจะก่อประโยชน์และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง นอกจากนั้น ความสามารถในการปรับปรุงวิธีการในการใช้ทรัพยากรแต่ละชนิด ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หรือการจัดการระบบเครื่องจักรกลต่าง ๆ โดยใช้ผู้ควบคุมน้อยคน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรประกอบการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี โดยสามารถลดช่วงเวลาในการดำเนินงานให้สั้นลง สิ่งเหล่านี้จะเป็นผลดีในประเด็นที่เกี่ยวกับการลดทอนค่าใช้จ่าย แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องตระหนักด้วยร่วมกันด้วยว่า การใช้ทรัพยากรทั้งหลายในสถานที่ทำงานมิใช่เพียงเพื่อความสะดวกสบายแต่เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นเป้าหมายหลัก

สรุป ทรัพยากร หมายถึง วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือและเวลาที่โรงเรียนจัดเตรียมไว้เพื่อสนับสนุนการทำงานของทีมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

คอบบ์ (Cobb, 1976, p. 300) ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมไว้ว่าเป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่ทำให้บุคคลเชื่อว่า มีคนรักและสนใจ มีคนยกย่องและมองเห็นคุณค่า และรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความผูกพันซึ่งกันและกัน

เฮาส์ (House, 1981, p. 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนทางอารมณ์ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดผูกพัน และการให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำต่าง ๆ การช่วยเหลือโดยการให้วัตถุสิ่งของหรือบริการ ตลอดจนให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และประเมินตนเอง เพื่อให้บุคคลสามารถเผชิญกับปัญหาและความเครียดได้

ทอยส์ (Thoits, 1982, pp. 147-148) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลในเครือข่ายของสังคมได้รับความช่วยเหลือด้านอารมณ์ สิ่งของหรือข้อมูล ซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเจ็บป่วย หรือความเครียดได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น

เพ็นเดอร์ (Pender, 1987, p. 396) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับการช่วยเหลือด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านข้อมูลข่าวสารและการอบรม สั่งสอน รวมทั้งการให้คำแนะนำและการประเมิน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีความรู้สึกว่าตนได้รับความรัก เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของครอบครัว ทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สรุป การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การที่บุคคลได้รับข้อมูลจากผู้อื่นที่ทำให้เชื่อว่าตนได้รับความรัก ความห่วงใย การดูแลเอาใจใส่ เป็นที่ยอมรับและมีคุณค่า ได้รับการช่วยเหลือด้านวัตถุ สิ่งของ ด้านอารมณ์ และด้านข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการเรียนรู้และประเมินตนเอง และรู้สึกว่าจะตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

การสนับสนุนทางด้านอารมณ์

เฮาส์ (House, 1981, p. 39) กล่าวว่า การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional support) หมายถึง การสนับสนุนยกย่อง การให้ความรัก ความผูกพัน ความจริงใจ ความเอาใจใส่ และความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ

ซาราสัน, ซาราสัน และเพอร์ส (Sarason, Sarason & Pierce, 1990, p. 145) กล่าวว่า การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ ได้แก่ ความสะดวกสบาย การได้รับความเอาใจใส่ต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งส่วนมากแล้วจะได้รับมาจากคู่ครอง ความสัมพันธ์ในครอบครัวหรือเพื่อน ซึ่งความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจะมองในแนวกว้าง ส่วนการได้รับการสนับสนุนทางอารมณ์จะมองในแนวลึก

สโตรบี (Stroebe, 2000, pp. 160-204) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional support) เกี่ยวข้องกับการมอบความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจใส่ดูแล การให้ความรักและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สรุป การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงความรัก ความผูกพันต่อกัน เห็นอกเห็นใจกัน การดูแลเอาใจใส่ ให้กำลังใจกัน ให้การยอมรับนับถือ และเห็นคุณค่า ทำให้สมาชิกในทีมมีความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย มีความเชื่อมั่นและรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

การสนับสนุนทางด้านวัตถุ

เฮาส์ (House, 1981, p. 39) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านวัตถุ หมายถึง การช่วยเหลือโดยตรงต่อความจำเป็นของบุคคลในเรื่องของเงิน แรงงาน เวลาและการปรับสภาพแวดล้อม

เชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981, pp. 381-406) กล่าวว่า การสนับสนุนทางวัตถุ (Tangible Support) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือหรือให้บริการต่าง ๆ เช่น การให้ยืมเงิน ให้ของขวัญ ช่วยดูแลในเวลาที่ต้องการ เป็นต้น

สโตรบี (Stroebe, 2000, pp. 160-204) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านวัตถุ (Instrumental support) ประกอบด้วยพฤติกรรมที่ช่วยบุคคลโดยตรงในยามจำเป็น เช่น บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนด้านวัตถุ พวกเขาจะช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องของการทำงาน การดูแลบุตร หรือช่วยพวกเขาในเรื่องการเดินทาง

สรุป การสนับสนุนทางด้านวัตถุ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่เป็นสิ่งของ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องทุนแรงต่าง ๆ ที่จะทำให้อุปกรณ์ที่ได้รับ สามารถดำรงบทบาทหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ตามปกติ

การสนับสนุนทางด้านข้อมูลข่าวสาร

เชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981, pp. 381-406) กล่าวว่า การสนับสนุนทางข้อมูลข่าวสาร (Information support) หมายถึง การให้ข้อมูล ข่าวสาร และคำแนะนำ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาได้ รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับถึงการกระทำของบุคคลด้วย

เฮาส์ (House, 1981, p. 39) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational support) หมายถึง การให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ทิศทางและการให้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้

ซาราสัน (Sarason et al., 1990, p. 145) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational support) เป็นการรับฟังคำแนะนำหรือบอกกล่าวสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการรู้คิดเบื้องต้นมากกว่าด้านอารมณ์และมักจะเกิดขึ้นในสถานการณ์เฉพาะ

สโตรบี (Stroebe, 2000, pp. 160-204) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational support) เกี่ยวข้องกับการมอบข้อมูลให้บุคคลในการใช้แก้ปัญหา

สรุป การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การกระทำที่แสดงออกถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการดำรงชีวิต การชี้แจงให้ทราบถึงวิธีการในการแก้ไขปัญหา การให้คำแนะนำในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อผ่อนคลายภาวะตึงเครียดที่บุคคลประสบอยู่ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการกระทำของสมาชิกในทีม

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีม

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 144) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มที่เกิดจากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีปฏิภริยาซึ่งกันและกันมีความรู้สึก ร่วมกัน สมาชิกของกลุ่มมีความ ยึดมั่นและมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ความยึดมั่นของกลุ่มเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจสมาชิก บางกลุ่มให้คงอยู่ต่อไป กลุ่มที่มีขนาดใหญ่มีแนวโน้มว่า ความยึดมั่นของกลุ่มน้อยลง ถ้ากลุ่มมีขนาดเล็กความสามัคคีร่วมกันของกลุ่มก็จะสูงขึ้น

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แลกบริการะร่วมกัน ร่วมมือกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎี (2549, หน้า 7) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคล มาร่วมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือกันในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีการร่วมมือกันประสานงานกัน มุ่งค้นศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนิน กิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย

สุเมธ งามกนก (2550, หน้า 33) กล่าวว่า ทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจมิใช่บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวัง ของทีมงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ

ฟรานซิส และยัง (Francis & Young, 1979, p. 8) กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลและ ผู้มีพลังมีความผูกพัน รับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ซึ่ง ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีรู้สึกสนุกเพลิดเพลินที่จะทำเช่นนั้นและเป็นผู้ผลิตผลงานที่มีคุณภาพ

เฮาส์ (House, 1981, p. 199) กล่าวว่าทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชา คนเดียวกันหรือกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และงานดังกล่าว ไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยบุคคลคนเดียว

สมิธ (Smith, n.d. cited in Adair, 1986, p. 95) นิยามว่า “ทีม” คือ กลุ่มคนที่มีเป้าหมาย ร่วมกัน ซึ่งงานและทักษะของสมาชิกแต่ละคนเข้ากันได้กับงานและทักษะของคนอื่น เปรียบได้กับการนำตัวต่อแต่ละชิ้นมาต่อกันคดโดยไม่ต้องตัดแปลงและรวมเป็นแบบแผนเดียวกัน

ปาร์กเกอร์ (Parker, 1990, p. 16) อธิบายว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ คนกลุ่มนี้มีเป้าหมายร่วมกันและยอมรับว่า วิธีเดียวที่จะทำให้งานสำเร็จ คือ การทำงานร่วมกัน

เคซบอม (Kezsbom, 1990, p. 51) ได้ให้ความเห็นว่า ทีม หมายถึง การมอบหมายงานพิเศษ ให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน และทราบว่าจะใช้ความสามารถที่มีอยู่ของแต่ละคนให้สัมพันธ์กันอย่างไร เพื่อรวมพลังกัน ในอันจะนำความสำเร็จมาสู่งานที่ได้รับมอบหมาย

ชองก์ (Shonk, 1997, p. 1) นิยามว่า “ทีม” คือ คนสองคนหรือมากกว่านั้นที่ต้องร่วมมือกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มีความสัมพันธ์กันและต้องพึ่งพากัน โดยมีการร่วมมือกันประสานงานกัน มุ่งด้าน ศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย สูงสุดของทีม

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

วรารกรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 8) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญ ในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การบริหารงานการทำงานเป็นทีม มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัย ความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ความสำคัญของการรวมตัว เพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เพราะความเชื่อที่ว่า มนุษย์ แต่ละคน มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถและศักยภาพในตัวบุคคล

มีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกันเพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา
2. เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม
3. เพื่อความปลอดภัยและมั่นคง
4. เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ
 - 4.1 ความต้องการใฝ่สัมพันธ
 - 4.2 ความต้องการความปลอดภัย
 - 4.3 ความต้องการยกย่องนับถือ
 - 4.4 ความต้องการพัฒนาตนเอง

สุนันทา เลานันท์ (2549, หน้า 64) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อ การทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของ หน่วยงานนั้นอีกด้วย

บุตรี จารุโรจน์ (2550, หน้า 109) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานไว้ว่า ทีมงาน มีความสำคัญกับการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศ การทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผล ต่อไปนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำเสร็จคนเดียวได้
2. หน่วยงานมีความเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา ที่กำหนด
3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบและต้องการความร่วมมือ อย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
5. งานบางงานเป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางวิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

ศิรินารถ ศิริจันทพันธ์ (2551, หน้า 51) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะมีความสำคัญต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ 4 ประการ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกสบายใจ พอใจ และเพลิดเพลินกับการทำงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างความมั่นคงในอาชีพ ช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ มักจะปรับระบบการประเมินและให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีความก้าวหน้าทั้งด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

3. การทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คดขยการระดมกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสามัคคีและความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “One for all, all for one” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันใกล้ชิดกัน และเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. การทำงานเป็นทีมเป็นการเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน เนื่องจากสมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีม และสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้อยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าจะต้องแสดงบทบาท (Roles) อย่างไร และในช่วงเวลาใดให้เหมาะสม

มัลลิกา วิชชูกรอชิงครัด (2553, หน้า 11) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ที่ต้องอาศัยความทุ่มเท ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อการแข่งขันเพื่อส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

อรรถชัย บุญบง (2558, หน้า 21) สรุปว่า ทีมงานมีความสำคัญในการช่วยทำให้องค์กรสามารถรวมพลังความรู้ ความสามารถของบุคคลในองค์กรมาปฏิบัติงานได้สำเร็จทันเวลาและตามวัตถุประสงค์ แม้จะเป็นงานที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่ง และเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและสมาชิกในองค์กร

สต็อท และวอล์คเกอร์ (Stott & Walker, 1995, p. 55) ได้กล่าวถึงความสำคัญของทีมงานไว้ว่า ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมาและได้มีการพัฒนาอย่างดีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซาก
2. ช่วยเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน
3. ช่วยให้เกิดความคิดเชิงนวัตกรรมใหญ่มากขึ้น
4. ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น รอบคอบขึ้นและมีความสมบูรณ์ขึ้น
5. ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
6. ช่วยปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
7. ช่วยเพิ่มผลผลิตและผลประโยชน์
8. ช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
9. ช่วยเพิ่มพันธะผูกพันต่อการดำเนินงาน
10. ช่วยลดความขัดแย้งที่นำไปสู่การทำลาย
11. ช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงาน
12. ช่วยเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

เบเยอร์ (Dyer, 1995, pp. 78-79) กล่าวว่า ทีมมีความสำคัญต่อการทำงานขององค์กรเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร เช่น เมื่อผลผลิตตกต่ำ การร้องเรียนเพิ่มขึ้น มีความขัดแย้งระหว่างบุคลากร เกิดความสับสนในการมองหมายงาน การตัดสินใจผิดพลาด คนเพิกเฉยหรือไม่สนใจการมีส่วนร่วม ขาดความคิดริเริ่ม การประชุมบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ กลุ่มใหม่ ๆ พัฒนาได้ช้า ฟังฟังผู้บริหารหรือมีปฏิกริยาทางลบต่อผู้บริหาร ลูกค้าไม่พอใจการบริการหรือต้นทุนเพิ่มอย่างต่อเนื่อง องค์กรมักนึกถึงการแก้ปัญหาโดยการทำงานเป็นทีม

ถ้าดูจากวิธีการทำงานขององค์กรจะเห็นความสำคัญของทีมชัดเจนขึ้น เนื่องจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมเป็นไปตามหลักการจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific management) กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์งานและแบ่งงานเป็นส่วนย่อย ๆ ให้แต่ละคนทำงาน ซึ่งแต่ละส่วนจะขึ้นต่อกันและรวมกันเป็นส่วนรวมทั้งหมด ผู้บริหารมีหน้าที่ออกแบบและควบคุม กล่าวคือ ผู้บริหารจะเป็นผู้คิดและควบคุม ส่วนพนักงานคอยทำตามผู้บริหาร แต่วิธีการทำงานแบบดั้งเดิมจะใช้ได้ก็ต่อเมื่องานอยู่ในสภาพเดิมตลอด เพราะถ้าระบบเปลี่ยนไป ก็ต้องเสียเวลาออกแบบงานใหม่ อีกทั้งต้องเป็นงานที่ไม่ซับซ้อนหรือไม่เปลี่ยง่าย ๆ เพราะพนักงานระบบเดิมดั้งเดิมจะทำงานประจำของตน โดยไม่รู้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับงานส่วนอื่นบ้าง นอกเหนือจากนั้นวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมจะเน้นที่ผลผลิต ไม่สนใจคุณภาพและการบริการลูกค้า เพราะการสนใจ

คุณภาพและบริการต้องอาศัยความผูกพันกับการทำงานมากกว่าปกติ ฉะนั้น เมื่อสภาพแวดล้อมของการทำงานเปลี่ยน เช่น ต้องเปลี่ยนวิธีการผลิต งานมีความซับซ้อน ต้องให้ความสำคัญกับการบริการและคุณภาพ หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการทำงานแบบเดิมย่อมไม่เหมาะสมจึงจำเป็นต้องหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนมาทำงานเป็นทีม ก็เพราะทีมมีอิสระมากกว่าและสามารถพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดความผูกพันกับคนที่ต้องการสิ่งอื่นๆจากงานนอกเหนือจากเงิน องค์กรสมัยใหม่จึงหันมาใช้ทีมงานและพยายามสร้างทีม ซึ่งจำแนกสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ 3 ด้าน คือ ด้านพนักงาน ด้านงาน และด้านองค์กร

1. ด้านพนักงาน

การจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ทำงานภายใต้ฐานคติของการมองคนในแง่ร้าย ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X)” ทฤษฎีนี้มองคนว่า โดยทั่วไปแล้วขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและต้องบังคับ ตามทฤษฎีนี้จึงต้องใช้วิธีสั่งการและควบคุม แต่ทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) ไม่เป็นจริงสำหรับพนักงานที่ต้องการทำงาน ฉะนั้น จึงมีฐานคติที่ตรงกันข้ามเรียกว่า “ทฤษฎีวาย (Theory Y)” ซึ่งเชื่อว่าการทำงานเป็นกิจกรรมตามธรรมชาติของคน คนต้องการความรับผิดชอบ และวิธีการจูงใจคนทำได้หลายอย่าง ทฤษฎีวาย (Theory Y) เน้นการสร้าง ความผูกพันกับงาน และทำให้คนมีความรับผิดชอบในงาน จุดมุ่งหมายของทฤษฎีวาย ต้องการออกแบบให้คนทำงานมากกว่าบังคับคนให้ทำงานในสิ่งที่เขาไม่ชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) มาเป็นทฤษฎีวาย (Theory Y) จึงทำให้องค์กรเปลี่ยนมาเน้นความผูกพันที่พนักงานมีความรับผิดชอบ มีอิสระและมีอำนาจ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการทำงานเป็นทีม ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะช่วยปรับปรุงคุณภาพ เพิ่มแรงจูงใจ และปรับปรุงความพึงพอใจต่องาน สำหรับหลายคนมองว่า สิ่งสำคัญในงานที่จะต้อง มี คือ ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ดังนั้น วิธีการที่ดีที่สุดที่จะสร้างความพึงพอใจต่องาน จึงได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากวิธีการจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์มาเป็นการทำงานเป็นทีม

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในเรื่องของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก การสร้างความมั่นคงในอาชีพ สร้างความสัมพันธ์ในงาน และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร มักนึกถึงการแก้ปัญหาโดยการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะต้องอาศัยความทุ่มเท ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย

รูปแบบการทำงานเป็นทีม

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 16) ได้ให้ทรรศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่า ในการทำงานเป็นทีม นอกจากจะมีการแบ่งงานและการประสานงานกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมาสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักจะมี ความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ เพราะว่ากลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบากและ เกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กันทำให้ ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป สมาชิกในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกด้วยกันตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก และเลขานุการ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำ จะต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของ สมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์และเป็นกันเอง ไม่ใช้อิทธิพล ครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ มีความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ในการทำงานสูง สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ผูกขาด การเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม สามารถสื่อสารผลงานของทีม ให้สาธารณชนเข้าใจได้มีวุฒิภาวะทางสังคมและมีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม คือ รับนโยบายจากองค์กร กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ มอบหมายงานแก่สมาชิก สร้างบรรยากาศด้วยแรงจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ และแก้ปัญหาต่าง ๆ ประเมินผลงาน และผู้ร่วมงาน

2. สมาชิกในทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิก คือ สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ ของตนและของกลุ่ม เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้มติ ของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน กล้าแสดงความคิดเห็น

บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก คือ รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม ปฏิบัติงาน ด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีม ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และเป็นผู้ตามที่ดี

3. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการกลุ่ม คือ จะต้องมีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี สามารถสรุปผลการประชุม และทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ มีความรู้และประสบการณ์ในการนำเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ทได้

บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ คือ รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและฝ่ายทอดลิ่งที่ผู้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน

ดร. สุนทรายุทธ (2551, หน้า 220) ได้ให้ทัศนะรูปแบบการทำงานเป็นทีมไว้ว่า
ในการทำงานเป็นทีม นอกจากจะมีการแบ่งงานและประสานงานกันแล้ว ยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดีมักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักมีความเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ เพราะว่าการกลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบาก และเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ้อนอยู่ภายใน ซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกัน แย่งผลประโยชน์กัน ทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไปด้วย สมาชิกในทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบ 2 ทิศทาง มีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกด้วยกันตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีมสมาชิก และเลขานุการ ซึ่งแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้าทีม คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม มีดังนี้
 - 1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
 - 1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์และเป็นกันเอง
 - 1.3 ไม่ใช่อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
 - 1.4 มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานสูง
 - 1.5 สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.6 ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
 - 1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่มเสมอ ๆ
 - 1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชนเข้าใจได้
 - 1.9 มีวุฒิภาวะทางสังคม
 - 1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

- 1) รับนโยบายจากองค์กร
 - 2) กำหนดเป้าหมาย แนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
 - 3) มอบหมายงานแก่สมาชิก
 - 4) สร้างบรรยากาศด้วยแรงจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
 - 5) อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - 6) ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน
2. สมาชิกในทีมงาน คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน มีดังนี้
- 2.1 สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนและของกลุ่ม
 - 2.2 เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
 - 2.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
 - 2.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้มติของกลุ่มเบี่ยงเบนออกไปเข้ากับ

ความคิดเห็นของตนเอง

- 2.5 เป็นผู้เสียสละอาสาช่วยทำงานทุกด้าน
- 2.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

บทบาทหน้าที่สำคัญของสมาชิก

- 1) รับมอบหมายงานจากหัวหน้าทีม
 - 2) ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน
 - 3) ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - 4) เป็นผู้ตามที่ดี
3. เลขานุการ คุณลักษณะของเลขานุการ มีดังนี้
- 3.1 มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้ดี
 - 3.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี
 - 3.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
 - 3.4 มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
 - 3.5 สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ตได้

บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

- 1) รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ส่งข่าวสารที่ได้รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้

4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์แก่ทุกคน

กล่าวโดยสรุป การทำงานเป็นทีมจะต้องมีรูปแบบการแบ่งงานและการประสานงานกันอย่างจริงจัง และยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสน เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ประเภทของทีม

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2559, หน้า 9) ได้แบ่งประเภทของทีมงานออกเป็นหลายลักษณะหลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือเจตจำนงของผู้จัดแบ่งว่ามีวัตถุประสงค์เช่นไร การแบ่งประเภทของทีมที่สำคัญ มีดังนี้

1. ทีมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการมองกลุ่มในด้านบรรยากาศขององค์การแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 ทีมที่เป็นทางการหรือรูปนัย (Formal groups) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างมีแบบแผนและมีเป้าหมายในลักษณะที่เป็นทางการและค่อนข้างถาวร โดยมีโครงสร้าง การกำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีการปฏิบัติ ขอบข่ายของการปฏิบัติหน้าที่ เงื่อนไขเวลาของการทำงานที่ชัดเจน เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางให้แก่สมาชิกในการปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1.1.1 มีการกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจน เช่น การแบ่งงานกันทำ ในลักษณะเป็นแผนก/ ฝ่าย/ กอง เป็นต้น

1.1.2 สมาชิกจะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนด

1.1.3 มีการบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย บทลงโทษ สวัสดิการ

1.1.4 กำหนดแบบแผนในการบังคับบัญชา การควบคุม การประเมินผล

1.1.5 กลุ่มที่เป็นทางการอีกรูปแบบหนึ่ง คือ คณะกรรมการ อนุกรรมการ

คณะทำงาน

1.2 ทีมที่ไม่เป็นทางการหรือรูปนัย (Informal group) เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นจากความสมัครใจเพื่อทำกิจกรรมเฉพาะร่วมกัน นับว่าเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ เพื่อสนองความต้องการของสังคม จึงมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีระเบียบแบบแผน และเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจตามเป้าหมายแล้วก็จะแยกย้ายกันไป เช่น ชมรมผู้สูงอายุ ชมรมศิษย์เก่า เป็นต้น ทั้งนี้ การรวมทีมแบบไม่เป็นทางการ ยังสามารถแบ่งย่อยได้ ดังนี้

1.2.1 แนวนอน เป็นการรวมกันโดยมีสมาชิกมีสถานะหรือตำแหน่งเท่าเทียมกัน
 1.2.2 แนวตั้ง เป็นการรวมตัวของบุคคลที่มีตำแหน่งหรือสถานะคนละระดับกัน
 1.2.3 ผสม เป็นกลุ่มที่ผสมผสานกันระหว่างบุคคลที่มีคุณสมบัติในแนวราบและแนวตั้ง กล่าวคือ สมาชิกจะมีสถานภาพที่หลากหลาย เพื่อทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย

2. ทีมในรูปของคณะกรรมการ (Committee group) เป็นกลุ่มอีกแนวคิดหนึ่งโดยมีบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในรูปแบบของ คณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งบุคคลภายนอกที่มาทำหน้าที่ล้วนแต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ จัดเป็นทีมที่มีลักษณะเป็นทางการ เพราะมีการจัดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ที่สำคัญ นอกจากจะเป็นการระดมความคิดแล้วยังเป็นการถ่วงดุลระหว่างอำนาจการบริการกับฝ่ายที่ปฏิบัติ อีกทั้งยังเป็นการลดการใช้อำนาจสิทธิ์ขาดขององค์กร การตัดสินใจในรูปแบบของคณะกรรมการย่อมดีกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียว และยังเป็นเกราะป้องกันให้แก่ผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ซึ่งถือเป็นมิติหนึ่งของการกระจายอำนาจ และปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะนิยมแต่งตั้งคณะกรรมการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คณะทำงาน คณะที่ปรึกษา เป็นต้น

3. ทีมงานเฉพาะกิจ (Skunk-works) องค์กรหรือแม้แต่บริษัทบางแห่ง มีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ ประสิทธิภาพ ตลอดจนมีมุมมองที่แตกต่าง มาร่วมทำงานเป็นการชั่วคราวหรือเฉพาะกิจ เพื่อสร้างงานหรือแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งเป็นการเฉพาะ ซึ่งบุคลากรดังกล่าว อาจมาจากคนละที่ วิธีการนี้จะทำให้สมาชิกของทีมมีความตั้งใจในภารกิจอย่างเต็มที่ (ณัฐยา สันตระการผล, 2560, หน้า 72-75)

4. ประเภททีมงานยุคใหม่ ในการบริหารสมัยใหม่นิยมแบ่งทีมงานออกเป็น 4 รูปแบบได้แก่

4.1 ทีมที่ทำหน้าที่ในแผนกหรือฝ่ายประจำ (Functional teams) ลักษณะของทีมประเภทนี้ คือ สมาชิกในทีมตั้งแต่หัวหน้าไปจนถึงลูกน้องที่มาจากสายงานเดียวกัน เช่น แผนกประชาสัมพันธ์ สมาชิกก็จะมาจากบุคลากรที่ทำงานด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

4.2 ทีมงานบริหารจัดการตนเอง (Self-managing work teams: SMWTs) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วย สมาชิก 5-15 คน โดยผู้บริหารระดับสูงมอบอำนาจให้ทีมที่ตั้งขึ้น ดำเนินภารกิจใดภารกิจหนึ่งอย่างเป็นอิสระภายในทีมของตน แต่อย่างไรก็ตามก็ไม่ใช่ว่าทีมจะมีอิสระจนไร้ขอบเขต ทุกสิ่งทุกอย่างยังอยู่ในความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจสูงสุด จุดเด่นของทีมแบบนี้คือ ไม่มีใครมาเป็นหัวหน้าคอยสั่งการ ทุกคนมีความเสมอภาคกัน วิธีการนี้ทุกคนต่างรู้หน้าที่และลงมือปฏิบัติ ตั้งแต่การวางแผน การประสานงาน การติดตามผล ที่สำคัญคือ การทำงานของทีมจะต้องมีลักษณะ

เปิดเผย โปร่งใส ตรงไปตรงมา เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นและกัน ซึ่งจะเป็นการบูรณาการ ทักษะ ประสบการณ์ และมีความสามารถของสมาชิก ให้เปี่ยมพลังกลุ่มที่จะทำให้ออกผลผลิตที่สูงขึ้น

4.3 ทีมงานที่ไม่มีปฏิสัมพันธ์ หรือทีมเสมือนจริง (Virtual teams) เป็นการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันหรืออยู่ใกล้ชิดกัน แต่สามารถประสานงานกันเพื่อบรรลุภารกิจ ทั้งนี้ เนื่องมาจากเครือข่ายของทรัพยากรทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เอื้ออำนวยให้ต้องมีพฤติกรรมเช่นนี้

4.4 ทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ (Expertly teams) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วย สมาชิกจากหลายฝ่ายและมีความเชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ มาร่วมกันเพื่อให้ทีมมีศักยภาพในการทำหน้าให้บรรลุเป้าหมาย

4.5 ทีมทำงานข้ามหน้าที่ หรือข้ามสายงาน (Cross-functional teams) เป็นทีมที่สมาชิก จากแผนกต่าง ๆ หรือฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรรวมตัวกันเป็นทีมงาน เพื่อบูรณาการการทำงาน ข้ามหน้าที่จำเป็นต้องใช้บุคลากรจากสาขาต่าง ๆ จากคนละแห่งในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทีมประเภทนี้ต่างจากทีมงานผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ (Expertly teams) คือ สมาชิกมีคุณสมบัติ ไม่ถึงขั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพียงแต่มีความสามารถหรือประสบการณ์ในสาขานั้น ๆ

คาร์ (Car, 1992, p. 45) ได้อธิบายแนวทางในการใช้ทีมที่มีอำนาจ 4 ประเภท คือ ทีมคุณภาพ (Quality teams) ทีมโครงสร้าง (Project teams) ทีมที่มีทักษะและหน้าที่ที่หลากหลาย (Multi-skilled and multifunctional teams) และทีมที่มีอำนาจในการจัดการตัวเองอย่างเต็มที่ (Fully self-management teams) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ทีมคุณภาพ (Quality teams) ใช้ได้ทั่วไปในทุกระดับขององค์กร ทีมคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การบริการกระบวนการและ สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสามารถในการใช้ทักษะกลุ่ม และทักษะการแก้ปัญหา ความสำเร็จของทีมงาน คุณภาพ คือ การมอบอำนาจให้ทีมงาน เพื่อให้หยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณา และใช้ทักษะที่จำเป็นเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ

2. ทีมโครงสร้าง (Project teams) ทีมประเภทนี้จะมียุทธศาสตร์เฉพาะและเมื่อดำเนินการ เสร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ทีมโครงสร้างก็จะถูกยกเลิกไป ทีมโครงสร้างจึงสามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ได้หลากหลายอย่างไม่น่าเชื่อ ซึ่งแต่ละทีมจะมียุทธศาสตร์เป็นของตนเองและ มีการกำหนดวัน เวลา ที่จะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ทีมโครงสร้างที่ดีจะมีทักษะหลายอย่าง เพื่อนำไปใช้ประกอบการดำเนินงานในโครงการนั้น ๆ

3. ทีมที่มีทักษะและหน้าที่ที่หลากหลาย (Multi-skilled and multifunctional teams) ทีมงาน ประเภทนี้มีลักษณะเด่นอยู่ที่ความแตกต่างด้านทักษะของสมาชิก ซึ่งถือว่าเป็นความเชี่ยวชาญของ แต่ละคนและมีความจำเป็นต้องนำทักษะเหล่านั้นไปแก้ปัญหา การดำเนินงานของทีมจะเปิดโอกาส

ให้แก่สมาชิกทุกคน เพราะการปฏิบัติการจัดตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการและใช้ทักษะทุกด้านของสมาชิกเพื่อให้ลูก้าเกิดความพึงพอใจ เพราะแต่ละทีมสามารถตอบสนองความต้องการของลูก้ากลุ่มหนึ่งหรือกลุ่มลูก้ากลุ่มเล็ก ๆ คดขยการจัดหาและบริการให้ลูก้าอย่างสมบูรณ์แบบ

4. ทีมที่มีอำนาจในการจัดการตัวเองอย่างเต็มที่ (Fully self-management teams)

เป็นทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเองอย่างเต็มที่ หรือทีมที่สามารถกำหนดทิศทางการทำงานของตนเองได้ หรือทีมงานที่มีอำนาจกึ่งอิสระ ลักษณะทีมงานประเภทนี้จะรับผิดชอบการปฏิบัติการของทีมและผลผลิตของตนเอง หากองค์กรสามารถพัฒนาทีมลักษณะนี้ได้อย่างเต็มที่ ทีมงานก็จะรับงานต่าง ๆ ได้ ภายใต้การนิเทศก้งานของผู้บังคับบัญชา เช่น งานการตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ (Setting goals) การวัดผลผลิต การประกันการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของสมาชิก รวมทั้งการจ้างพนักงาน การประเมินผลงาน การควบคุมวินัยของสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีมของตนเอง

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p. 34) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท ประกอบด้วย

1. ทีมกลยุทธ์ (Strategic team) เป็นทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่วางแผนและปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ทีมบริหาร (Management team) เป็นกลุ่มที่ผู้บริหารรับผิดชอบ
3. ทีมโครงสร้าง (Project teams) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว
4. ทีมประสานงาน (Coordination teams) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน
5. ทีมนี้กคิด (Think-think teams) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ
6. ทีมปฏิบัติการ (Work group) เป็นทีมการรับผิดชอบ การปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก

โรบบินส์ (Robbin, 2001, pp. 259-261) ได้แบ่งประเภทของทีมงานไว้เป็น 3 ประเภท คือ ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-managed work teams) และทีมข้ามสายงาน (Cross-functional teams) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานร่วมกันในแผนกเดียวกันหรือหน่วยงานใกล้เคียงกันประมาณ 8-10 คน มารวมตัวกันประมาณ 2-3 ชั่วโมง/ สัปดาห์

เพื่อประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลปัญหาและความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพและสภาพแวดล้อมในงานให้ดีขึ้น โดยทีมแก้ปัญหามีอำนาจหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็นและอาจช่วยกันผลักดันให้เกิดการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติต่อ แต่ทีมแก้ปัญหาก็ไม่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติโดยตรง

2. ทีมบริหารงานด้วยตนเอง (Self-managed work teams) ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน มีขอบเขตการทำงานที่ไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาทั่ว ๆ ไปเท่านั้น แต่ทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและดำเนินการของตน การทำงานเป็นทีมจะมุ่งที่การผสมผสานกันระหว่างความสามัคคีและการเป็นทีมงานที่ดี กับการมีสิทธิส่วนบุคคลและความรู้รักอยากจะทำางานด้วยความผูกพันในงาน

3. ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional teams) เป็นการทำงานที่ประกอบด้วย บุคลากรในระดับเดียวกันแต่อยู่ในสาขาวิชาชีพที่แตกต่างกันมาร่วมกันทำงาน โดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถตามสาขาวิชา ร่วมกันทำงานที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ได้ตั้งเป้าหมายร่วมกันไว้

สรุป การจำแนกประเภทของการทำงานเป็นทีม สามารถพิจารณาได้หลายรูปแบบ ทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งทีมงานที่มีความหลากหลาย ความรู้ความเชี่ยวชาญของสมาชิกในทีมงาน ซึ่งรูปแบบของการแยกประเภทนี้อาจกำหนดได้ตายตัวทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สถานการณ์ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้น

องค์ประกอบพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินทีมและปฏิบัติงานในทีม

รังสิมา มั่นใจอารีย์ (2549, หน้า 122) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมคือ

1. หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ดำเนินงานส่งเสริม กระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงาน ร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมายแน่นอน ผู้นำเป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมให้เข้มแข็งด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความสามัคคีของทีมงาน

2. สมาชิกของทีมงาน คือ กำลังอันสำคัญนอกเหนือจากความรู้ ความสามารถในการทำงานที่ปฏิบัติแล้ว สมาชิกทีมงานที่มีคุณภาพควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 2.1 มีความรู้ ความชำนาญในงานของตนเองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 มีความเข้าใจ และเพิ่มคุณค่าตามความสำคัญในการทำงานของกลุ่ม
- 2.3 มีเจตนาดี และมีความตั้งใจในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาร้ายแอบแฝงมา

ในการเป็นสมาชิกของทีมงาน

3. การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมและการจัดการทีม การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมาย และขั้นตอนในการทำงาน เป็นแนวทางเดียวกันและเข้าใจกัน ทำให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารและกำหนดกลไก วิธีการในการติดตาม กำกับ ตลอดจนประเมินผล เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานของทีมหรือแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมกว่าในการพัฒนาขีดความสามารถของการทำงานแบบกลุ่มทีมงาน ได้ดียิ่งขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549, หน้า 90-92) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมมี 10 ข้อ ดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนรู้สึกว่าคุณคนต่างมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง ซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานลดความขัดแย้งเพื่อเพิ่มความกิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุม และการทำโทษ
2. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตน และเพื่อนร่วมทีม โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกาย และจิตใจ อีกทั้งยังมีเป้าหมายในชีวิตที่ไม่เหมือนกัน
3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการเฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง
4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้น ๆ
5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม
6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการอ้อมหอม ประนีประนอม พุดด้วยเหตุผลหรือการลงมติ
7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้าและอากัปกริยาท่าทาง ความกระตือรือร้น ในการพูดคุยเปิดเผย วางใจซึ่งกันและกัน ข้อขัดแย้ง ตลอดจนคำปรึกษา พร้อมทั้งจะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่มีโอกาสจะอำนวย
8. ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม ต้องเข้าใจเหตุผลที่กระทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เลือกหาทางแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจ โดยจะต้องมีการประเมินเหตุผลประกอบ

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรที่จะปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อทำความเข้าใจและความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงานอีกด้วย

สุนันทา เลาหนันท์ (2549, หน้า 80-87) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของทีมงานที่จะทำให้ทีมประสบความสำเร็จต้องมีองค์ประกอบที่เป็นพื้นฐานที่ทำให้ทีมมีศักยภาพในการทำงาน ประกอบไปด้วย ขนาดของทีมงาน ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ปทัสถานของทีมงาน และสถานภาพของสมาชิกทีมงาน อธิบายรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ขนาดของทีมงาน (Size of team) ส่งผลต่อการทำงาน of ทีมงาน คือ เมื่อสมาชิกของทีมเพิ่มมากขึ้น ทีมงานจะมีพลังในการทำงานสูงหรือต่ำลงได้ และจำนวนสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม ขนาดของทีมเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของทีม โดยขนาดของทีมจะมีผลกระทบต่อองค์ประกอบของการทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกในทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น ได้อธิบายผลกระทบของขนาดของทีมงานต่อองค์ประกอบหลักของทีมงาน ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลกระทบของขนาดของทีมงานต่อองค์ประกอบหลักของทีมงาน (สุนันทา เกาพันธ์, 2549, หน้า 80-87)

มิติ	ขนาดของทีมงาน		
	2-7 คน	8-12 คน	13-16 คน
ภาวะผู้นำ			
1. ความต้องการผู้นำ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
2. ความแตกต่างระหว่างผู้นำและสมาชิก	ต่ำ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
3. การออกคำสั่งผู้นำ	ต่ำ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
สมาชิก			
1. การอดทนที่มีต่อคำสั่งจากผู้นำ	ต่ำ-สูง	ปานกลาง-สูง	สูง
2. การครอบงำด้านการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มโดยสมาชิกบางคน	ต่ำ-สูง	ปานกลาง-สูง	สูง
3. การขัดขวางการมีส่วนร่วมของสมาชิก	ต่ำ-สูง	ปานกลาง	สูง
กระบวนการกลุ่ม			
1. การกำหนดระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการ	ต่ำ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
2. เวลาที่ใช้เพื่อยุติด้านการตัดสินใจ	ต่ำ-ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง-สูง
3. แนวโน้มที่จะเกิดกลุ่มย่อยขึ้นในทีมงาน	ต่ำ	ปานกลาง-สูง	ปานกลาง-สูง

จากตารางที่ 3 จะแสดงให้เห็นว่า ขนาดของทีมงานมีผลกระทบต่อองค์ประกอบของทีมแตกต่างกันออกไป ผู้นำทีมควรพิจารณาถึงจำนวนสมาชิกเพื่อการบริหารจัดการทีมให้มีประสิทธิภาพ และควรพิจารณาความเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการในทีม ซึ่งบุคคลคนนี้เป็นผู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของทีมโดยตรง หากจะต้องมีการลดขนาดของทีม ผู้บริหารเลือกผู้นำที่ไม่เป็นทางการออกจากทีม ผลลัพธ์ที่ได้ประสิทธิภาพของงานลดลง กล่าวคือ การพิจารณาลดหรือเพิ่มขนาดของทีมจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในทีม ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ และการยอมรับของสมาชิกในทีมเพื่อประสิทธิผลของงาน

2. ความเป็นปึกแผ่น (Cohesiveness of team) จะแสดงให้เห็นพลังความเข้มแข็งของทีมงาน ถือเป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีความร่วมมือร่วมใจ ปฏิบัติงานและยังสามารถสื่อให้ทีมอื่น ๆ ทราบถึงระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมของตน ทีมที่มี

ความเป็นปึกแผ่นสูงจะสามารถดึงดูดสมาชิกให้ดำรงอยู่ในทีมได้นาน แต่ถ้าทีมใดมีความเป็นปึกแผ่นอยู่ในระดับต่ำ จะแสดงให้เห็นได้ชัดจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม ทำให้เกิดการร่วมงานของทีมยากขึ้น ดังนั้นผู้นำทีมควรพยายามผลักดันให้สมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของทีมมีดังนี้

- 2.1 ความเห็นด้วยกับเป้าหมาย
- 2.2 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกมีบ่อย
- 2.3 ความพึงพอใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- 2.4 การแข่งขันกับกลุ่มภายนอก

3. ปทัสถานของทีม (Team norms) ความหมายตามพจนานุกรม ปทัสถาน หมายความว่าแบบแผนสำหรับยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งปทัสถานแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ปทัสถานเชิงนิมิต (Positive norms) คือ พฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การใช้วัสดุสำนักงานอย่างคุ้มค่า เป็นต้น และปทัสถานเชิงนิเสธ (Negative norms) คือ พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การพักกลางวันเกินเวลา การปฏิเสธงานเนื่องจากกลัวได้งานเพิ่ม เป็นต้น

4. สถานภาพของสมาชิกในทีม สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งที่บุคคลได้รับจากการเป็นสมาชิกของทีมงาน ซึ่งสถานภาพของแต่ละบุคคลส่วนใหญ่กำหนดขึ้นจากคุณลักษณะของบุคคลนั้น ๆ เช่น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ เพศ เป็นต้น

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การรวมคนเป็นกลุ่มที่จะเรียกว่าทีมได้นั้นจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญแม้จะมีปัจจัยอื่นร่วมเป็นองค์ประกอบด้วยก็ตาม และองค์ประกอบอื่นแม้จะขาดหายไป แต่ทีมก็ยังเป็นทีมอยู่เพียงแต่จะทำงานได้ไม่สมบูรณ์เต็มที่เท่านั้น เพราะถือว่ามีความสำคัญรองลงมา องค์ประกอบหลักสำคัญที่จะปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งมิได้นั้น ได้แก่

1. กลุ่มคน
2. กิจกรรม
3. เป้าประสงค์
4. ความร่วมมือ
5. การประสานงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของทีมงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งจะประกอบไปด้วย ขนาดของทีมงาน ความเป็นปึกแผ่นของทีม ปทัสถานของทีม และสถานภาพของสมาชิก จะเห็นว่าทั้ง 4 องค์ประกอบนี้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างทีมและ

เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำควรให้ความสำคัญ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผลของทีมงาน โดยตรง

โครงสร้างของทีม

ณัฐพันธ์ เชนันท์ (2546, หน้า 33 อ้างถึงใน วิกานดา เกษตรเยี่ยม, 2558, หน้า 52-53) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมของสมาชิกที่มีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ โดยพยายามลดจุดอ่อนและประสานจุดแข็งของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน เพื่อให้การทำงานผ่านไปได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางระบบการทำงานหรือการบริหารจัดการทีมในลักษณะที่เรียกว่า โครงสร้างของทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่แบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานของสมาชิกแต่ละคน ในทีมให้สอดคล้องกับความถนัดและความสามารถ สมาชิกทุกคนจะได้รับงานที่มีปริมาณที่เท่ากัน และเหมาะสมกับตนเอง ซึ่งการจัดโครงสร้างของทีมงานต้องอาศัยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดส่วนประกอบของทีม (Define team composition) ประกอบด้วย รูปแบบของการประสานงาน วิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน การติดต่อสื่อสาร การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิก โดยให้พิจารณาจากวัตถุประสงค์ ปริมาณความยากและขอบเขตของงานเป็นหลัก
2. การกำหนดบทบาทและการแต่งตั้งผู้นำ (Define and fill leadership roles) การแต่งตั้งผู้นำควรแต่งตั้งให้เร็วที่สุดหลังจากกำหนดส่วนประกอบของทีม ผู้นำทีมเป็นผู้ที่สามารถทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ทีมจึงต้องมีการกำหนดตัวผู้นำ โดยพิจารณาจากรูปแบบ โครงสร้างของทีมว่า ต้องการผู้นำอย่างไร หรือจะกำหนดผู้นำทีมโดยผลัดกันแสดงบทบาทผู้นำในแต่ละสถานการณ์ โดยพิจารณาจากความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ พร้อมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับผู้นำทีมให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้นำได้แสดงบทบาทได้เต็มที่และนำทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
3. การติดต่อกับภายนอก (Developing external connections) สิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกทีม จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจอันดี และความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างมาก จึงจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานและประสิทธิผลขององค์กร (สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร, 2549, หน้า 181)
4. การกำหนดขนาดของทีม (Size of team) ทีมควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่และไม่เล็กจนเกินไป เพราะถ้าทีมมีขนาดใหญ่อาจทำให้เกิดกลุ่มย่อย ๆ ถ้าทีมเล็กเกินไปอาจทำให้ขาดทักษะที่จำเป็น ดังนั้น สมาชิกที่เหมาะสมควรจะอยู่ในเกณฑ์ 7-10 คน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การเลือกสมาชิก (Choosing team members) สมาชิกทีมเป็นส่วนประกอบสำคัญของทีม ซึ่งสมาชิกของทีมควรประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสำเร็จตามเป้าหมาย

วูดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-166) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (The building blocks of effective teamwork) ไว้ ดังนี้

บทบาทที่สมดุล (Balanced roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพ และวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การที่จะทำในสิ่งที่กล่าวมานี้ได้ ต้องอาศัยความกลมกลืน และบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ดีต้องเริ่มจากการคัดเลือกที่ดี ดังนั้นผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะ และความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม หากผลการวิจัยจะช่วยให้ทราบว่าทำไมทีมงานจึงประสบความสำเร็จ และทำไมจึงประสบความล้มเหลว โดยการวิเคราะห์จากบทบาทที่จำเป็นในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำ (Leader) ทีมงานทุกคณะต้องมีผู้นำและสมาชิกที่แตกต่างกัน ย่อมจะทำให้บทบาทของผู้นำก็จะต้องแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ งานของผู้นำคือ การตั้งทีมงาน การตั้งวัตถุประสงค์ วางแผนควบคุมการปฏิบัติงาน การเรียกประชุม และมอบหมายโครงสร้างการทำงาน บทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือ พยายามนำสิ่งที่ดีที่สุดของสมาชิกในทีมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้ท้าทาย (Challenger) จะต้องเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง และคอยกระตุ้นให้ทีมตื่นตัวอยู่เสมอ ไม่ว่าทีมงานนั้นกำลังดำเนินการอยู่ในขั้นตอนใด ผู้ท้าทายจะต้องสร้างบทบาทให้ทีมงานยอมรับในสิ่งที่กระทำ ดังนั้นเขาจะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าความคิดเหล่านั้นเป็นจริงได้ ถ้าทีมงานไม่มีผู้ท้าทายก็เหมือนกับทีมงานขาดแรงกระตุ้น ขาดคนที่ท้าทาย และคอยเตือนว่าทีมงานกำลังทำอะไร และทำอะไร

ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ในยุคปัจจุบันนี้เราอยู่ในโลกของการขยายตัวของความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในการสร้างทีมงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมากมายมหาศาล มากมายหลายสาขา ซึ่งบทบาทพื้นฐานของผู้เชี่ยวชาญก็คือ ให้คำแนะนำเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่าง งานบางอย่างอยู่นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถของทีมงาน จึงต้องอาศัย “ความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญ” ในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย

การจัดสรรบทบาทในทีม บทบาท (Roles) เป็นพฤติกรรมและหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่า เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดควรแสดงพฤติกรรมให้ตรงและเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ทีมงานจะต้องจัดสรรบุคคลให้เข้ากับบทบาทต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยบทบาทของสมาชิกแต่ละคนจะสะท้อนให้เห็นถึงทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์และความชอบ

คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการสร้างทีมงานที่ดีคือการสร้างทีมงานที่ดีได้นั้นมาจากสมาชิกในทีมที่มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ไม่เพียงแค่นี้แต่ยังมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เข้ามาเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ ได้แก่ มีข้อมูลเพียงพอ มีประสบการณ์การทำงานร่วมกันนักสร้างทีมงาน มีความยืดหยุ่นและเปิดเผย มีทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความเข้าใจที่เพียงพอเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างทีมงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับแก่สมาชิก มีการใช้แหล่งทรัพยากรอื่น ๆ และมีทักษะในการฝึกทีมงาน ไม่เพียงแค่นี้คุณสมบัติเหล่านี้เท่านั้น การปฏิบัติงานในทีมก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อแสดงถึงลักษณะและกระบวนการของการทำงานที่จะประสบผลสำเร็จและมีความเป็นมาตรฐานของทีม หรือหลักในการปฏิบัติงานของทีม โดยมีหลัก ดังนี้

1. ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. ถือความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ
3. ประนีประนอมกัน โดยมีน้ำใจของความร่วมมือ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมอันเดียว
4. อภัยซึ่งกันและกัน
5. อย่าพยายามเอาเปรียบกัน
6. ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน
7. เคารพในสิทธิ์และเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
8. อย่าเด่นแต่ผู้เดียว ต้องเด่นทั้งทีม
9. ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา
10. เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไร อย่าเก็บไว้หรือนำไปพูดลับหลัง ให้นำปัญหานั้น

มาพูดคุยกันให้เข้าใจ

11. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
12. มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร
13. ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทีมอย่างเคร่งครัด
14. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
15. เมื่อมีการขัดแย้งกันในกลุ่ม ให้ถือว่าเป็นการมองปัญหาคนละด้าน

มิแกน และ โรเจอร์ (Mickan & Rodger, 2000, pp. 201-208) ได้เขียนบทความจากงานวิจัยของเขาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของทีมงาน ลงในวารสาร Australian Health Review ว่าลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กร (Organizational structure) มีองค์ประกอบด้วย 7 ข้อ คือ
 - 1.1 มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
 - 1.2 มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

- 1.3 สามารถระบุนงานได้ชัดเจน
- 1.4 แต่ละคนมีบทบาทต่างกันไป
- 1.5 มีผู้นำที่เหมาะสม
- 1.6 มีสมาชิกที่มีทักษะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของงาน
- 1.7 มีทรัพยากรที่เพียงพอ คือ เงิน การบริหาร เทคนิค และมีอาชีพ และบุคคลที่มี

สุขภาพดี

2. การมีส่วนร่วมของแต่ละคน (Individual contribution) ประกอบด้วย ความรอบรู้ ส่วนบุคคล ความไว้วางใจ ความมุ่งมั่นแต่ละคนเชื่อว่าสามารถทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จได้ ซึ่งคนคนนั้นต้องเป็นคนที่เปิดใจ รับฟัง ความคิดที่แตกต่างกันของผู้อื่น

3. กระบวนการของทีม (Team processes) กระบวนการที่อธิบายลักษณะที่ละเอียดอ่อนของการมีปฏิสัมพันธ์และรูปแบบของการจัดระเบียบภายในไปหาภายนอก ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ความร่วมมือกันเป็นการอธิบายถึงลักษณะบุคคลหลาย ๆ คน ที่ทำงานที่ซับซ้อนร่วมกันอย่างมีระเบียบ

3.2 การสื่อสาร คือ การเกี่ยวข้องกับ การแลกเปลี่ยน ติดตามข้อมูล โดยมีอำนาจและทัศนคติประกอบในกาสื่อสาร

3.3 ความสามัคคี ซึ่งสามารถถูกส่งเสริมได้ผ่านการทำงานจากทีมที่มีขนาดเล็ก ที่มีทัศนคติเหมือนกัน และอยู่ใกล้ชิดกัน

3.4 การตัดสินใจ ซึ่งขนาดของความรู้และทักษะของสมาชิกก็จะมีส่วนช่วยในการขยายข้อมูลและสร้างการตัดสินใจให้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3.5 การจัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการทำลายล้าง ซึ่งความคิดสร้างสรรค์หรือแนวสร้างสรรค์เป็นแนวความคิดของแต่ละคน มาส่งเสริมให้แก้ปัญหาให้งานมีประสิทธิภาพ ส่วนความขัดแย้งที่ทำลายทีม จะมาจากพื้นฐานระหว่างบุคคลที่มีบทบาทในการทำงานองค์การ หรือปัจจัยองค์การแตกต่างกัน

3.6 ความสัมพันธ์ทางสังคม มาจากบุคลิกลักษณะของสมาชิกที่ควรมีความเห็นอกเห็นใจ ให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน แบ่งปันข้อมูลและร่วมกันแก้ปัญหา

3.7 การให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงาน คือความสำคัญเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความสามารถของแต่ละบุคคล ในเรื่องของการส่งมอบงานได้อย่างถูกต้อง และทันเวลาที่กำหนด เพื่อดำรงไว้ซึ่งการรักษาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า โครงสร้างของการทำงานเป็นทีมจะอาศัยปัจจัย 5 ประการคือ การกำหนด ส่วนประกอบของทีม การกำหนดบทบาทและแต่งตั้งผู้นำ การติดต่อกับภายนอก การกำหนดขนาด ของทีมงาน และการเลือกสมาชิก ซึ่งในกระบวนการของจัดสรรบทบาทของสมาชิก สมาชิก 1 คน สามารถมีได้หลากหลายบทบาท ที่สมาชิกสามารถพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือกันได้ในทีมได้

ประโยชน์และอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

การมีทีมงานที่เข้มแข็ง จะสามารถสร้างประโยชน์ต่อองค์กร ได้มาก แต่ในขณะเดียวกัน ในขั้นการปฏิบัติงานของทีมงานนั้น ต้องมีการเผชิญต่อปัญหาต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอก เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1. ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

สุเมธ งามกนก (2550, หน้า 33) ได้เขียนวารสารเรื่องการสร้างทีม สรุปว่า การทำงาน เป็นทีมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการด้วยกัน ดังนี้ งานที่ออกมานั้นดีและมีคุณภาพ สามารถ เพิ่มผลผลิตของงาน ทำให้องค์กรสามารถลดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทำให้สมาชิก รับรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทำให้เกิดมิตรสัมพันธ์ในทีมและองค์การ สร้างสรรค์ พัฒนาการความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน สร้างความมั่นคงในอาชีพ และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

2. อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

ทองประเสริฐ ใจตรง (2550 อ้างถึงใน วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558, หน้า 58) อุปสรรคของ การทำงานเป็นทีม หมายถึง สิ่งที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีมไม่ให้ดำเนินไปในทิศทางที่ควรจะเป็น การทำงานเป็นทีมนั้นเมื่อการดำเนินงานผ่านไประยะหนึ่ง ทีมงานอาจจะเกิดสภาพอ่อนล้า ขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ เกิดจาก 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากการบริหาร ได้แก่ การไม่มีนโยบายที่แน่นอน ไม่มีภาวะผู้นำ เอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาปะปนกับงาน บริหารเวลาไม่เป็น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ขาดความเป็นกันเอง ไม่จริงจังกับผู้ร่วมงาน การสื่อสารและการมอบหมายงานไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ยอมรับการผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

2. ปัญหาที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เป้าหมายการทำงานไม่ตรงกัน ไม่กล้าแสดง ความคิดเห็น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ไม่เข้าใจกระบวนการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน

3. ปัญหาด้านอื่น ๆ ได้แก่ ระบบข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ระบบงานที่มีความซับซ้อน บรรยากาศการทำงานไม่เอื้ออำนวย อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ขาดการประชุมปรึกษาหารือกัน

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, หน้า 16-19) กล่าวว่า ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม สามารถจำแนกได้ 5 ประการ ได้แก่

1. ผลลัพธ์ (Results) กล่าวคือ การทำงานเป็นทีม ทำให้ผลลัพธ์สุดท้ายดีขึ้น องค์การที่ใช้การทำงานเป็นทีม อาจตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดียิ่งขึ้น ทีมสามารถเข้าไปใกล้กับความต้องการของลูกค้า รอบรู้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และมีความไวต่อการปรับตัวมากกว่าองค์การลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบดั้งเดิม การทำงานเป็นทีมจึงมีปัจจัยนำเข้ามากกว่า และดีกว่าทำโดยลำพัง หากสมาชิกในทีมมีส่วนร่วมการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่ทีมกำหนด ก็จะมีข้อผิดพลาดที่น้อยลง ผลที่เกิดขึ้นได้แก่ มีความคิดและการตัดสินใจที่ดีขึ้น และมีผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น

2. เป็นวิธีการทำงานให้สำเร็จ (How the job get done) สาเหตุที่ความคิดสำคัญ ๆ ไม่ค่อยเกิดในองค์การ มาจากคนที่คิดไม่ได้รับการยอมรับจากคนอื่นในองค์การ แต่การทำงานเป็นทีมต้องการการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุก ๆ คน ซึ่งหมายถึง การเพิ่มความเป็นเจ้าของและความน่าจะเป็นของการเกิดความคิดใหม่ ๆ

3. การปรับปรุงการสื่อสาร (Improved communication) พื้นฐานของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การมาจากการสื่อสาร ทีมงานที่ดีสามารถขยายวงจรกิจการสื่อสารออกไปให้กว้างขึ้น นอกจากนั้นยังสามารถช่วยให้คนเข้าใจงานของคนอื่น ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน และต้องการช่วยเหลือกันมากขึ้น

4. การเรียนรู้มากขึ้น (More learning) ขณะที่คนหนึ่งในทีมได้พูดคุยกับคนอื่นในทีมด้วยเช่นกัน ย่อมหมายถึงเขาได้แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น การแลกเปลี่ยนยังช่วยเพิ่มความเข้าใจความคิดของคนอื่น ทำให้ทีมมีโอกาสเห็นจุดแข็งของบุคคลและเสริมส่วนที่เป็นจุดอ่อนในทางบวก สมาชิกในทีมจะเกิดการเรียนรู้จากกันและกัน

5. ความพึงพอใจส่วนตัว (Personal satisfaction) สมาชิกในทีมส่วนใหญ่ มักกล่าวถึงความพึงพอใจส่วนบุคคล ทีมอาจทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคงที่ทำให้บุคคลกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ ซึ่งจะไม่มีถ้าหากทำงานคนเดียว อันเป็น โอกาสที่จะช่วยให้องค์การและบุคคลเจริญเติบโต ส่วนใหญ่คนเราใช้เวลาในการทำงานอยู่ในองค์การร้อยละ 25 ของเวลาทั้งหมดของชีวิตแต่ละวัน ดังนั้น เขาควรพึงพอใจต่องาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยทำให้งานเป็นที่น่าพึงพอใจ โดยจะช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนตัว อันที่จริงคนไม่ควรคิดว่ากำลังตื่นเพื่อไปทำงาน แต่ควรกำลังคิดว่ากำลังตื่นเพื่อไปเล่นกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีความสุขในแต่ละวันมากกว่า

อุปสรรคของการทำงานเป็นทีม จำแนกได้ 4 ประการ ดังนี้

1. เวลา (Time) ข้อเสียที่ใหญ่ที่สุดในการทำงานเป็นทีม คือ ต้องการเวลามาก โดยเฉพาะทีมที่อยู่ในช่วงเวลาเริ่มต้น ต้องประชุมกันบ่อย จนมักกังวลว่า ประชุมมากเกินไปหรือไม่ แต่ทีมต้องระวังปัญหาของการประชุมและแน่ใจว่าการประชุมในแต่ละครั้งเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ถึงกระนั้น การกำหนดเวลาประชุมก็ทำได้ยาก รวมทั้งการประชุมยังใช้เวลานานกว่าจะตัดสินใจหาข้อสรุป ซึ่งไม่เหมือนกับการทำงานคนเดียวที่ต้องใช้การตัดสินใจในด้วยตนเอง แต่การประชุมบ่อย ๆ ก็จะทำให้เห็นผลดีของทีม ปัญหาการใช้เวลาประชุมนานเกินไปก็จะหายไป

2. ผลงานของบุคคล (Individual performance) บุคคลอาจลำบากตอนเริ่มต้นสร้างทีม เพราะต้องอุทิศตัวให้กับทีม อันเป็นปัญหาสำหรับคนที่เคยโคดเดี่ยวหรือทำงานโดยไม่เคยอาศัยคนอื่น รวมทั้งต้องพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ที่แตกต่างออกไป บุคคลอาจโทษทีมที่ทำให้ตนไม่มีผลงาน แต่ถ้าทีมเพิ่งเริ่มต้นใหม่ อาจใช้เวลานานกว่าจะพบปัญหาและเกิดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดบทบาทของแต่ละคนให้ชัดเจน

3. ความขัดแย้ง (Conflict) เมื่อบุคคลถูกกำหนดให้มาทำงานด้วยกันเป็นทีม อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล นำไปสู่การเห็นที่ไม่ตรงกันซึ่งเป็นสาเหตุให้ความสัมพันธ์ตึงเครียด เพราะฉะนั้นจึงคาดหมายได้ว่าทีมอาจมีความขัดแย้ง

4. ผลเสียที่แฝงอยู่ภายใน (Inherent disadvantages) ขณะที่ทีมมีผลบวก ทีมก็มีปัญหาที่เป็นของตนเอง เมื่อมีทีมก็เป็นไปได้ว่าจะเกิดกลุ่มย่อยแยกออกจากกันทีมอาจไม่สามารถหลอมรวมสมาชิกใหม่ ขาดการสนับสนุนหรือสื่อสารกับลูกค้าหรือผู้ส่งสินค้า คนที่มีบทบาทไม่ชัดเจนและทำงานไม่ได้อย่างที่ควรจะเป็น และประการสุดท้าย อาจเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “กลุ่มคิดอย่างเดียวกัน (Group think)” ซึ่งจะทำลายความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มคิดอย่างเดียวกันจะเกิดขึ้นเมื่อทีมประสบความสำเร็จมากเกินไปและเริ่มเชื่อว่าทีมไม่มีวันล้มเหลว ทีมเริ่มทำตามคำแนะนำของสมาชิกคนใดคนหนึ่งโดยไม่มีใครโต้แย้ง แต่โชคร้ายที่เราไม่มีทางรู้ว่ากลุ่มคิดอย่างเดียวกันจนกว่าหายนะจะมาเยือน อย่างไรก็ตามจากปัญหาของทีมที่ผ่านมา ก็เชื่อว่าละทิ้งแนวคิดเรื่องทีมทีมยังเป็นประโยชน์ แต่ต้องระวังปัญหาที่เป็นอุปสรรคและจะต้องหาทางให้ทีมเจริญก้าวหน้าต่อไป

สรุป การทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มผลผลิตของงาน ทำให้องค์กรสามารถลดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทำให้สมาชิกรับรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทำให้เกิดมิตรสัมพันธ์ในทีมและสามารถ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน สร้างความมั่นคงในอาชีพ และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน มีความคิดและการตัดสินใจที่ดีขึ้น และมีผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น ทีมงานที่ดีสามารถขยายวงจรการสื่อสารออกไปให้กว้างขึ้น

นอกจากนั้นยังสามารถช่วยให้คนเข้าใจงานของคนอื่น ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน และต้องการช่วยเหลือกันมากขึ้นสมาชิกในทีมจะเกิดการเรียนรู้จากกันและกัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

จากการทบทวนวรรณกรรมทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม พบว่า มีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้

ทฤษฎีของเกทเซลส์และเธเลน

เกทเซลส์ และเธเลน (Getzels & Thelen, 1960, pp. 79-80) ได้ร่วมกันพัฒนาทฤษฎีระบบสังคมของเกทเซลส์ และกุบาที่ได้ศึกษาไว้แต่เดิม ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติสถาบันและมิติบุคคล มาปรับปรุงและสร้างรูปแบบใหม่ เรียกว่า รูปแบบของเกทเซลส์และเธเลน (The getzels & thalen model) โดยศึกษาเพิ่มเติมอีก 3 มิติ ได้แก่ มิติกลุ่ม มิติด้านมานุษยวิทยาและมิติทางชีววิทยา ซึ่งสามารถปรับเพื่ออธิบายเรื่องของทีมงาน ดังนี้

1. มิติกลุ่ม กลุ่มหรือทีมงานเกี่ยวข้องกับสถาบันและบุคคล กล่าวคือ กลุ่มเกิดจากการรวมตัวของบุคคลและ บุคคล ในที่นี้หมายถึงผู้นำและผู้ตามที่ต่างแสดงบทบาทหน้าที่ของตน เช่น การประชุม การแสดงความคิดเห็น การปรึกษาหารือ ซึ่งธรรมชาติของการสื่อสารมีทั้งการเข้าใจที่ตรงกันและเข้าใจไม่ตรงกัน มีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย เป็นต้น และหากเป็นไปในทางลบก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งในเวลาต่อมา จะเห็นว่ากลุ่มหรือทีมงานจะอยู่ในบรรยากาศของการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากบทบาทหน้าที่และบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดี สำหรับความมุ่งหมายเป็นสิ่งที่ทีมงานมีความคาดหวังหรือความต้องการบรรลุผล ในด้านแนวราบ กลุ่มหรือทีมงานจะเป็นปัจจัยที่สร้างให้เกิดบรรยากาศในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความมุ่งหมายที่ต้องการจะบรรลุ และในอีกแนวราบหนึ่ง โดยธรรมชาติบุคคลย่อมจะแสดงบุคลิกภาพเพื่อสนองความต้องการที่จะบรรลุผลเช่นกัน

2. มิติด้านมานุษยวิทยา เป็นมิติที่อยู่นอกเหนือสถาบัน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ และค่านิยม ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งสถาบันจะสัมพันธ์กับความเชื่อ บทบาทจะสัมพันธ์กับประเพณี และความคาดหวังเป็นเรื่องของค่านิยม ในด้านแนวราบสถาบันย่อมจะต้องแสดงบทบาทและบทบาทที่คาดหวังจะสัมพันธ์กับค่านิยม พฤติกรรมด้านมานุษยวิทยาดังกล่าว จะส่งผลต่อทีมงานและผลผลิต

3. มิติด้านชีววิทยา เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของอินทรีย์ (ร่างกายของบุคคล) องค์ประกอบ และศักยภาพอย่างมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ เรื่องของบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอินทรีย์ ซึ่งบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบหนึ่ง และสิ่งที่ต้องการจะแสดงบุคลิกภาพนั้น จะบรรลุผลหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพและสมรรถนะเป็นสำคัญ ในด้านแนวราบนั้นอินทรีย์จะประกอบไปด้วย

องค์ประกอบต่าง ๆ ของร่างกาย ซึ่งองค์ประกอบของร่างกายจะส่งผลสัมพันธ์กับบุคลิกภาพ เช่น ท่าทาง การพูด การแสดงพฤติกรรม และอินทรีย์กับองค์ประกอบร่างกายจะเป็นตัวไปสร้างให้เกิดสมรรถนะของศักยภาพ

มิติทั้ง 3 ดังกล่าว จะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งระบบและส่งผลกระทบต่อกัน ความสัมพันธ์จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องและผูกพันทั้งงาน ผลงาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงานที่ทีมงานทำหน้าที่อย่างมีเหตุผล จะทำให้ทีมแสดงพฤติกรรมออกมาตามวัตถุประสงค์หรือในสิ่งที่ต้องการ

จากทฤษฎีของเกทเชลส์และเฮเลนสรุปได้ว่า เป็นทฤษฎีที่ปรับปรุงมาจากทฤษฎีของเกทเชลส์ และคูบา โดยศึกษาเพิ่มเติมอีก 3 มิติ ประกอบด้วย มิติกลุ่ม เป็นมิติที่ศึกษาเกี่ยวกับบุคคล ตามบทบาทหน้าที่ มิติด้านมานุษยวิทยา เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ประเพณีและค่านิยม และมิติทางชีววิทยา เป็นมิติที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคล การแสดงศักยภาพ รวมถึงบุคลิกภาพต่าง ๆ

ทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) เป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลไว้ในหนังสือชื่อ “The human side of enterprise” (McGregor, 1960) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และทฤษฎี Y

คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตรอง เป็นแบบสบายและไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน
2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม
4. สมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน
5. แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจกัน สภาพเหล่านี้ พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
6. การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความคิดเห็นพ้องต้องกัน (Consensus)
7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำที่เกิดขึ้นบ่อย และกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา
8. สมาชิกมีอิสระความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน

9. เมื่อมีการปฏิบัติงานจะมอบหมายงานอย่างเด่นชัด ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มจะไม่ยอมปฏิบัติตามผู้นำอย่างไร้เหตุผล

11. ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

คุณลักษณะของทีมที่ด้อยประสิทธิภาพ มีดังนี้ (McGregor, 1960)

1. บรรยากาศการทำงานสะท้อนให้เห็นความเฉยเมย และความน่าเบื่อหน่าย
2. มีสมาชิก 2-3 คน ที่ถูกรอปรอง ไม่มีการอภิปราย และมีการพูดนอกประเด็นเสมอ ๆ
3. จากการอภิปรายของกลุ่ม ไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไรคือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย
4. สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน
5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสมาชิก

6. ทีมงานไม่สามารถดำเนินการกับความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้

7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่

8. มีการตัดสินใจก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง

9. เมื่อมีการตัดสินใจแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินการ และดำเนินการอย่างไร

10. หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่ผู้เดียว

11. ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์

12. ความรู้สึกส่วนบุคคล และทัศนคติต่าง ๆ ต้องปิดบัง ไม่ได้นำมาเปิดเผย

13. ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่กลับสนใจที่จะพูดถึงเรื่องต่าง ๆ ที่ผิดพลาด และจะพูดกันนอกห้องประชุม

14. สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกันและกันในระดับต่ำ

15. สมาชิกทีมงานมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

และกลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมที่ไม่ค่อยเป็นทางการนัก ทุกคนต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของทีมอย่างชัดเจนและจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และยอมรับในความคิดเห็นของกันและกัน ซึ่งหัวหน้าทีมจะต้องใช้อำนาจอย่างยุติธรรมและจะต้องมีการตรวจสอบอย่างเป็นระยะ ๆ

ทฤษฎีของเรนซิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert)

ลิเคิร์ต (Likert, 1961) เป็นนักจิตวิทยาผู้ซึ่งมีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งได้ศึกษาผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการและหัวหน้างานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อศึกษาว่าได้ปฏิบัติงานอะไรบ้างและทำไมจึงได้รับการยกย่อง เขาพบว่าผู้จัดการทีมที่มีประสิทธิผลการทำงานต่ำสุด จะมีแนวการบริหารโดยมุ่งเน้นงานเป็นหลัก (Job centered) ส่วนผู้จัดการที่มีประสิทธิผลสูงสุดจะบริหารแบบยึดพนักงานเป็นหลัก (Employee centered) ลิเคิร์ตได้ระบุคุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผลไว้ 24 ประการซึ่งมีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของแมคเกรเกอร์ เป็นการเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน คุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

1. สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน
2. ทีมงานปฏิบัติงานร่วมกันเป็นระยะเวลานานเพียงพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดี

ต่อกัน

3. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกัน
4. สมาชิกและหัวหน้าทีมต่าง ๆ ไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน
5. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของทีมได้รับการผสมผสานกันด้วยความพึงพอใจของ

ทุกฝ่าย

6. สมาชิกต่างประสานการปฏิบัติงานหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างดี
7. ค่านิยมยังมีความสำคัญต่อทีมมากขึ้นเพียงใด การยอมรับของสมาชิกก็ยิ่งมีมากขึ้น

เท่านั้น

8. สมาชิกของทีมมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมร่วมกัน
9. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ
10. หัวหน้าทีมงานส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงาน
11. สมาชิกทีมงานมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกันและกันอย่างเต็มศักยภาพ
12. สมาชิกแต่ละคนยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังของทีมงานด้วยความเต็มใจ
13. หัวหน้าทีมงานและสมาชิกต่างเชื่อมั่นว่า สมาชิกสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้

อย่างง่าย

14. เมื่อจำเป็นต้องให้คำแนะนำสมาชิกคนอื่น ๆ จะให้คำแนะนำที่จำเป็นต่อ

การดำเนินงานได้

15. บรรยากาศการทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา

ที่เกี่ยวข้อง

16. ทีมงานตระหนักในคุณค่าของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทราบว่าเมื่อใดควรจะใช้ความคิดสร้างสรรค์ และเพื่อวัตถุประสงค์อะไร

17. มีการสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางและตรงไปตรงมา

18. มีการส่งเสริมให้ทีมมีการใช้กระบวนการสื่อสารในการแจ้งเรื่องราวสำคัญ ๆ ทุกเรื่อง โดยไม่มีข้อยกเว้น

19. สมาชิกให้ความสนใจกับข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับ

20. ในทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีการยอมรับซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง

21. กระบวนการกลุ่มของทีมงานส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้เสนอแนะความคิดเห็น

22. สมาชิกในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกันและกัน

23. ในทีมที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ

24. หัวหน้าของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพได้รับการพิจารณาคัดเลือกอย่างรอบคอบ

มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

ทฤษฎีการบริหาร Likert's system 1-4 theory เนื้อหาทฤษฎีจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้นำที่ทำงานเป็นทีม แล้วทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ทฤษฎีการบริหาร Likert's system 1-4 theory เกิดขึ้นจากการทำวิจัยของเขาในปี ค.ศ. 1940 ซึ่งในการวิจัยครั้งนั้น พบความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ ผู้นำที่ยึดหลักการบริหารแบบทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก จะมีประสิทธิภาพในการบริหารน้อยกว่าผู้นำที่ใช้แบบทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (Likert, 1979, pp. 147-156 อ้างถึงใน อัจฉรา ชุนณะวงศ์, 2553, หน้า 9)

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 124-125) กล่าวถึงลักษณะทฤษฎีการบริหาร Likert's system 1-4 theory ไว้ว่า ลักษณะการบริหารดังกล่าว ประกอบด้วยระบบ 4 ระบบ คือ ระบบที่ 1 ระบบที่ 2 ระบบที่ 3 และระบบที่ 4 ซึ่งแต่ละระบบจะมีความแตกต่างของการบริหาร ดังนี้

ระบบที่ 1 ผู้บริหารไม่ให้ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ความเชื่อมั่น ในความสามารถของพนักงาน พนักงานจะไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้นได้เลย ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ที่ดำเนินกระบวนการตัดสินใจ และกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรเอง แล้วส่งผลการตัดสินใจตามสายบังคับบัญชาไปให้พนักงานปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด พนักงานจะถูกลงโทษเมื่อมีการผิดพลาดในการทำงาน และพนักงานจะมีโอกาสได้รับรางวัลตอบแทน แต่มักจะเป็นการตอบสนองทางด้านร่างกาย ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องจะอยู่ในลักษณะของความหวาดกลัว และจะไม่มี ความไว้วางใจซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ผู้บริหารเน้นการควบคุมบังคับในการทำงาน

กลุ่มไม่เป็นทางการมักจะเกิดขึ้นในกลุ่มที่เป็นทางการ และมักจะมีเป้าหมายตรงกันข้าม ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหาร

ระบบที่ 2 ผู้บริหารเริ่มให้ความไว้วางใจ และให้ความเชื่อมั่นต่อพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงยังเป็น ผู้ตัดสินใจในการตั้งจุดมุ่งหมายขององค์กร แต่การตัดสินใจหลายอย่างต้องอยู่ในขอบเขตของการได้รับการเสนอจากพนักงานระดับล่างได้บ้าง การจูงใจในการทำงานยังใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษอยู่ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องดีขึ้น การบริหารยังยึดในแนวการควบคุมให้แก่หัวหน้า ระดับกลาง และระดับต้น กลุ่มไม่เป็นทางการยังเกิดขึ้นอยู่ในกลุ่มที่เป็นทางการ

ระบบที่ 3 การบริหารเริ่มให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ยังไม่ให้ความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจในความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารระดับสูงยังเป็น ผู้วางนโยบายขององค์กร และเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปขององค์กรอยู่ ส่วนพนักงานจะได้รับอนุญาตให้มีการตัดสินใจในปัญหาระดับล่างได้ การสื่อสารข้อความภายในองค์กรมี 2 ช่องทาง คือ การส่งข้อความจากฝ่ายบริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่าง และฝ่ายพนักงานระดับล่างสู่ฝ่ายบริหารระดับสูง การให้รางวัลและการลงโทษยังมีอยู่และให้กัน ไปตาม โอกาส นอกจากนี้ยังใช้ความร่วมมือกันทำงาน เป็นแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีความไว้วางใจกันมากขึ้นการกระจายอำนาจในการควบคุมให้แก่ผู้บริหารระดับล่างมากขึ้น มีความรับผิดชอบในงานของพนักงาน ฝ่ายระดับสูงและระดับล่างมากขึ้น กลุ่มไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นกลุ่มสนับสนุนหรือต่อต้านองค์กรก็ได้

ระบบที่ 4 ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกน้องอย่างสมบูรณ์ มีการดำเนินการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรทุกระดับ การสื่อสารข้อความเป็นแบบ 2 ทาง และมีการสื่อสารระหว่างแผนกต่าง ๆ พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตั้งจุดมุ่งหมายขององค์กร มีโอกาสหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงาน และกำหนดกระบวนการคุณภาพและผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมีลักษณะเป็นกันเอง มีความเป็นมิตรต่อกัน มีความไว้วางใจกัน การบริหารจะใช้ความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ควบคุมดูแลการทำงาน

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำสุดจะมีแนวโน้มการบริหารที่มุ่งเน้นงานเป็นหลัก ส่วนทีมที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด คือ การทำงานแบบยึดพนักงานเป็นหลัก

ทฤษฎีของอาร์กิริส (Argyris)

อาร์กิริสเป็นนักจิตวิทยาอีกคนที่สนใจด้านการพัฒนาบุคคลในองค์กร (Argyris, 1964 cited in Parker, 1990) เชื่อว่าประสิทธิผลของการเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงานและปทัสถานในทางบวกของทีมงานที่มีต่อองค์กร ปทัสถานเหล่านั้น ได้แก่

1. สมาชิกมีความจริงใจในการแสดงความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ
2. ทุกคนในกลุ่มต่างเปิดเผย มีความไว้วางใจกัน
3. สมาชิกชอบที่จะทดลองวิธีการแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม
4. สนับสนุนให้ผู้อื่นมีความจริงใจในการแสดงความคิดและความรู้สึก
5. สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย
6. สนับสนุนให้สมาชิกทดลองวิธีการแบบใหม่ ๆ
7. สมาชิกมีความเป็นเอกัตบุคคล
8. สมาชิกกล้าเสนอความคิดเห็น ข้อคิดต่าง ๆ
9. สมาชิกมีความห่วงใย เอื้ออาทรต่อกัน
10. สมาชิกมีความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของสมาชิกทีมงานข้างต้นจำเป็นสำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนใหญ่เน้นกระบวนการภายใน อันได้แก่ ความจริงใจ การทดลองวิธีใหม่ ๆ และความเป็นเอกัตบุคคล

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า สิ่งที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จสมาชิกในทีมทุกคนจะต้องมีความจริงใจในการแสดงความคิดเห็น คอยสนับสนุนและคอยให้กำลังใจกันและเข้าใจความเป็นตัวตนที่แตกต่างกันของสมาชิกในทีม

ทฤษฎีของปาร์คเกอร์ (Parker)

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990) ได้เสนอรูปแบบทีมงานที่มีประสิทธิผลแนวใหม่ ซึ่งอธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ที่แสดงความแตกต่างระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิผล และทีมงานที่ขาดประสิทธิผล คุณลักษณะทั้ง 12 ประการ ได้แก่

ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear sense of purpose)

ทีมต้องทราบถึงเหตุผลของการมีภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และต้องทราบว่า มีสิ่งใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สมาชิกในทีมต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการคาดการณ์ถึงภาพอนาคตขององค์กร โดยต้องมาจากการระดมสมอง ปราศจากการสกัดกั้นทางความคิด ต้องไม่มีรูปแบบตายตัว และต้องเกิดจากกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์

สมาชิกในทีมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน

1. เร่งรัดให้สมาชิกทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดพันธกิจเตรียมวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะ ๆ

2. จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก

3. ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงานด้วย

4. จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

บรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal climate)

มีบรรยากาศการทำงานที่ผ่อนคลาย อบอุ่น สบายและเป็นกันเอง ไม่มีสัญญาณของความเบื่อหน่ายและความกดดันในการทำงาน สมาชิกทีมมีความสุข สนุกกับการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น บรรยากาศทางบวกทำให้สมาชิกอยากสร้างผลงานให้แก่ทีมมากขึ้น สมาชิกจะมาก่อนเวลานัดหมายในการประชุม เพื่อมาพบปะพูดคุยกันก่อน ภายหลังจากการประชุมก็ยังคงปรึกษาหารือกันต่ออีกระยะเวลาหนึ่ง สมาชิกทีมสามารถสร้างบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการได้โดย

1. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นแก่ทีม โดยไม่ต้องรอคอยการร้องขออย่างเป็นทางการ

2. เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจ เมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ

3. แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน และจัดกิจกรรมร่วมกัน

4. ใช้อารมณ์ขันและการอภิปรายเข้าแทรกในเวลาที่บรรยากาศการทำงานเกิดความตึงเครียด การมีส่วนร่วม (Participation)

สมาชิกในทีมต้องมีส่วนร่วมในการอภิปรายในกลุ่ม และในการดำเนินกิจกรรมของทีม แต่ละคนมีส่วนร่วมตามบทบาทที่แตกต่างกันภายในทีม แนวคิดของการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมที่มีน้ำหนัก (Weighted participation) คือ การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ การสรุปประเด็นสำคัญ การกระตุ้นให้การประชุมในทีมดำเนินไปอย่างไม่ติดขัด การมีส่วนร่วมไม่เพียงจำกัดแค่การอภิปรายหรือแสดงความคิดเห็น ยังรวมถึงการใช้ภาษาท่าทาง เช่น การพยักหน้ารับ การแสดงท่าทีสนใจในสิ่งที่สมาชิกกล่าวถึง การจดบันทึก การจัดเตรียมเอกสาร และรายงาน การประชุมสมาชิกทีมสามารถปรับปรุงการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพได้โดย

1. จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น

2. แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ

3. สนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกที่ไม่ได้แสดงความคิดเห็นได้มีส่วนร่วม

ในการแสดงความคิดเห็น

4. กล่าวพูดและกล้าแสดงออก แม้ว่ามุมมองของตนจะแตกต่างกับสมาชิกส่วนใหญ่ในทีม

การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening)

สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณา ไตร่ตรองที่ที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับ คู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาจับที่คู่สนทนา การใช้คำพูดสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้ การสื่อสารที่ดีขึ้น สมาชิกของทีมงานช่วยส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันของกลุ่ม โดยสงวน ข้อวิพากษ์วิจารณ์และความเห็นต่าง ๆ จนกระทั่งได้มีการเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว

1. เต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลและความเห็นต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและ พันธกิจของทีมงาน

2. อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกได้เข้าใจ

3. สรุปลงและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกบางคน

ความไม่เห็นด้วยทางบวก (Civilized disagreement)

ความไม่เห็นด้วยทางบวกเป็นถ้อยคำที่ให้ความรู้สึกที่รุนแรงน้อยกว่าความขัดแย้ง เพราะโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ทีมที่มีประสิทธิผลจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่สมาชิก ทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ สมาชิก ต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ต้องยอมรับความแตกต่างและมองว่า ความแตกต่างด้านความคิดเห็นนั้นสามารถสร้างจุดแข็งให้ทีมงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการประสาน ความคิดร่วมกันในที่สุด สมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความไม่เห็นด้วย ในทางบวกได้ ดังนี้

1. ใช้วิธีการวิเคราะห์ความเห็นที่แตกต่างอย่างเป็นระบบ และรักษาจุดยืนของ วัตถุประสงค์ของทีมไว้

2. สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็นทุกแง่มุม

3. ใช้อารมณ์ขันแทรกแซง เมื่อมีการแสดงปฏิกิริยาที่ไม่เป็นมิตร

4. ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบเมื่อความคิดเห็นของคนไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

ความเห็นพ้องกัน (Consensus)

ความเห็นพ้องกันเป็นจุดเด่นของทีมที่มีประสิทธิผล อันเป็นเทคนิคในการหาข้อยุติของ ปัญหา โดยไม่ใช้จากวิธีการออกคะแนนเสียง (Vote) เนื่องจากการออกคะแนนเสียงจะทำให้เกิด การแบ่งฝ่ายออกเป็นฝ่ายแพ้และชนะ การเห็นพ้องกันสมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องนั้น อย่างเป็นเอกฉันท์ สมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่ก็ยอมรับและเต็มใจที่จะ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม การแสวงหาความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้น ถ้าสมาชิกทีมงาน

1. รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
2. เต็มใจและพร้อมช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
3. ได้รับความรู้สึกที่อึดอัดของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก
4. มีการพึ่งพาอาศัยกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อการสื่อสารที่เปิดเผย (Open communication)

ความไว้วางใจกันนำไปสู่การสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกต้องมีความมั่นใจว่าสามารถแสดงออกได้โดยปราศจากความกลัวและความอาย เมื่อทีมมีขั้นตอนการพัฒนาที่สูงขึ้น สมาชิกจะเริ่มเรียนรู้กันและกัน ความไว้วางใจก็จะสูงขึ้น ส่งผลให้สมาชิกเปิดเผยตัวตนมากขึ้น มีการเผชิญหน้ากับประเด็นที่ทีมกล่าวถึงสมาชิกที่ทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย

1. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย
 2. เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
 3. ได้รับความอึดอัดใจและตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก
 4. มีการพึ่งพาอาศัยกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อการสื่อสารที่เปิดเผย
- บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles and work assignment)
สมาชิกแต่ละคนในทีมมีงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการตามที่ระบุไว้

ในคำพรรณานงานลักษณะงาน (Job description) บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย ดังนั้นทีมต้องทำให้งานนั้นของสมาชิกมีส่วนพึ่งพาซึ่งกันและกัน งานของทีมจะไม่บรรลุผลสมบูรณ์ถ้าสมาชิกไม่ทราบว่าบุคคลอื่นคาดหวังกับเขาอย่างไร หรือเกิดความขัดแย้งในความคาดหวังนั้น ความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทสร้างความกดดันแก่ทีมและทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานในทีมลดลง ความชัดเจนในบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก

1. ผลักดันให้ทีมกำหนดมาตรฐานของคุณภาพการทำงานไว้สูง
 2. มีความเต็มใจปฏิบัติงานนอกเหนือจากบทบาทที่กำหนดไว้เมื่อจำเป็น
 3. มั่นใจว่ามีการกระจายมอบหมายงานให้แก่สมาชิกอย่างเสมอภาค
 4. มีการอภิปรายและต่อรองบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย
- ภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership)

สมาชิกภายในทีมทุกคนต้องแสดงภาวะผู้นำร่วม แม้ว่าผู้นำที่เป็นทางการมีอำนาจความรับผิดชอบที่ได้มาจากการแต่งตั้ง แต่สมาชิกทุกคนต้องหววนเวียนกันแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำด้วย ซึ่งขึ้นอยู่กับว่างานของทีมนั้นต้องการทักษะทางด้านใด สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมสร้าง

ความรับผิดชอบต่อการทำงาน และความรับผิดชอบด้านการดำรงความสัมพันธ์ในฐานะผู้นำร่วม
ดังนี้

1. ด้านความรับผิดชอบต่องาน

1.1 การริเริ่ม โดยเสนอแนะวิธีการทำงาน วิเคราะห์ปัญหาของทีม และเสนอแนะแนว
ทางแก้ไข

1.2 การให้ข้อมูลโดยแสดงออกถึงความรู้สึก และความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ

1.3 การแสวงหาข้อมูลโดยสอบถามความคิดเห็น และความรู้สึกของสมาชิกคนอื่น ๆ

1.4 การทำให้กระจ่างโดยการตีความหมาย ความคิดของผู้อื่น เพื่อกระตุ้นให้เกิด
ความเข้าใจตรงกัน

1.5 การทดสอบตามความเป็นจริง โดยการวิเคราะห์ตรวจสอบ เพื่อหาความเป็นไปได้
ในทางปฏิบัติ

2. ด้านการดำรงความสัมพันธ์

2.1 การสร้างความกลมกลืน โดยการพยายามประนีประนอมความเห็นที่แตกต่างกัน

2.2 การให้ความคุ้มครอง โดยพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสื่อสารอย่างเปิดเผย

2.3 การทดสอบความเห็นพ้องกัน โดยสอบถามเมื่อกลุ่มเริ่มได้ข้อสรุปของการตัดสินใจ
และตรวจสอบการตัดสินใจนั้น

2.4 การสนับสนุน โดยให้ความเป็นมิตร ยกย่องและสนใจในการปฏิบัติงานของผู้อื่น

2.5 การประนีประนอม โดยการแสวงหาการประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้ง
ทางความคิดและสร้างความยึดเหนี่ยวภายในทีม

ความสัมพันธ์กับภายนอก (External relation)

ทีมต้องตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้อุปถัมภ์จากภายนอกทีม
ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดหาแหล่งทรัพยากรและให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์แก่ทีม
ทีมต้องสร้างความน่าเชื่อถือ (Credibility) โดยการสร้างเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับบุคคล
ภายนอกทีม สร้างภาพพจน์ที่ดีของทีม มีการให้ข้อมูลของทีมแก่สมาชิกภายนอกทีม มีการวิ่งเต้น
ขอความช่วยเหลือ (Lobbying) และโน้มน้าวให้ทีมอื่นเห็นความสำคัญของความคิดเห็นที่เป็น
ประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งสมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

1. ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์

2. ให้เกียรติและแสดงความนับถือสมาชิกจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ช่วยเหลืองานของทีม

3. มีการแจ้งและให้ข้อมูลแก่สมาชิกภายนอกทีมทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ
ร่วมกันระหว่างทีม

4. สนับสนุนการให้ข้อมูลป้อนกลับที่จริงใจและเปิดเผยจากลูกค้า ผู้ใช้บริการและผู้อุปถัมภ์

รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style diversity)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก ความหลากหลายเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีมงาน

การประเมินผลตนเอง (Self assessment)

ทีมต้องมีการตรวจสอบตนเองเป็นระยะ ๆ ว่า ผลของการปฏิบัติงานของทีมอยู่ในระดับใด และมีสิ่งใดบ้างที่รบกวนหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของทีม การประเมินผลตนเองอาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วิธีการประเมินตนเองของทีม ได้แก่ การใช้แบบฟอร์มประเมินตนเอง โดยให้สมาชิกแต่ละคนกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์และเตรียมสรุปเนื้อหาเพื่อนำเสนอและอภิปรายในที่ประชุมของทีมภายใต้การเสด็จสิ้นการประชุม ทีมช่วยกันประเมินผลตนเอง โดยจะต้องอภิปรายในแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน มีผู้ช่วยเหลือจากภายนอกออกมาสัมภาษณ์สมาชิกทีม และสรุปผลการประเมินให้โดยเป็นผู้นำการอภิปรายและนำเสนอแก่ที่ประชุมของทีม

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ทีมที่มีประสิทธิผลมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ทีมจะต้องมีความชัดเจน มีบรรยากาศของการทำงานที่ไม่เป็นทางการและสมาชิกในทีมจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นรวมถึงตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ และสมาชิกทุกคนจะต้องยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในทีม ถ้าไม่ยอมรับก็จำเป็นที่จะต้องใช้วิธีการสื่อสารที่เปิดเผยและแสดงออกมาในทางบวก เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งผู้นำทีมจะต้องมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและหลากหลาย เมื่อทำงานเสร็จก็จะต้องมีการตรวจสอบตนเองว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข และจะต้องไม่ลืมที่จะให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกของทีมด้วย ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 การทำงานเป็นทีมจากแนวคิดทฤษฎีของเกทเซลส์ และเธเลน (Getzels & Thalen, 1960; McGregor, 1960; Likert, 1961; Argyris, 1964 cited in Parker, 1990)

เกทเซลส์ และเธเลน (Getzels & Thalen, 1960)	แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960)	ลิทเคิร์ต (Likert, 1961)	อาร์กิริส (Argyris, 1964 cited in Parker, 1990)	ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990)	ปัจจัยจาก การสังเคราะห์
- มิติกลุ่ม - การแสดง ความคิดเห็น - การ ปรึกษาหารือ - การสื่อสาร - มิติด้าน มานุษยวิทยา - มิติต่าง ชีววิทยา	- บรรยากาศของ การทำงาน ไม่เป็นทางการ - การมีส่วนร่วม ในการอภิปราย - รับฟังเหตุผล ซึ่งกันและกัน - วัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน - มีความเห็นพ้อง ต้องกัน มีเป้าหมาย ร่วมกัน - มีที่สื่อสาร ที่เปิดเผย - มีความเป็น อิสระ - มีการยอมรับ นับถือ - มีปฏิสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน	- มีความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน - ปฏิสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน - ยอมรับนับถือ ในบทบาท ของผู้นำและ เพื่อนร่วมงาน - ใ่ว่างใจ ซึ่งกันและกัน - มีเป้าหมาย ร่วมกัน - ส่งเสริม บรรยากาศของ การมีส่วนร่วม ในการทำงาน - ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน - สนับสนุนให้มี การสื่อสาร ที่เปิดเผยและ ตรงไปตรงมา - ยอมรับ ซึ่งกันและกัน ในทุกเรื่อง	- มีความจริงใจ ในการแสดง ความคิด - มีการสื่อสาร ที่เปิดเผย - มีความใ่ว่างใจ ซึ่งกันและกัน - มีความผูกพัน และจงรักภักดี ต่อองค์การ	- ความชัดเจนของ วัตถุประสงค์ - บรรยากาศ การทำงาน ที่ไม่เป็นทางการ - การมีส่วนร่วม - การรับฟัง ซึ่งกันและกัน - ความไม่เห็นด้วย ทางบวก - ความเห็นพ้อง - การสื่อสาร ที่เปิดเผย - บทบาทและ การมอบหมายงาน ที่ชัดเจน - ภาวะผู้นำร่วม - ความสัมพันธ์ กับภายนอก - รูปแบบ การทำงาน ที่หลากหลาย - การประเมินผล ตนเอง	- ด้านการมี ปฏิสัมพันธ์ - ด้านการ สื่อสาร อย่างเปิดเผย - ด้านการมี ส่วนร่วม - ด้านการมี เป้าหมาย เดียวกัน - ด้านความ ใ่ว่างใจ ซึ่งกันและกัน - ด้านการ ยอมรับนับถือ

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีหรือทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น นับว่ามีความหลากหลายและมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้าง สอดคล้องกันบ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามแนวคิดทฤษฎีข้างต้นได้ 6 ลักษณะ ประกอบด้วย ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการยอมรับนับถือเพื่อใช้ในการศึกษาและวิจัยต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

ทักษะในการปฏิสัมพันธ์หรือทักษะมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม และศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมควรเปิดเผยข้อมูลถึงกันและกัน โดยให้ความไว้วางใจต่อกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน

ทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (The Johari-Windows theory) ผู้พัฒนาทฤษฎีคือ โจเซฟ ลุฟท์ (Joseph Luft) และลาร์รี่ อิงแฮม (Larry Ingham) นักจิตวิทยาทั้งสองได้เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1995 โดยใช้ชื่อว่าหน้าต่างโจฮารี: รูปแบบการตระหนักรู้การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Luft, 1970, p. 56 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2549, หน้า 142) ได้ทำศึกษาโมเดลดังกล่าวและเรียกว่าแบบพฤติกรรมตามแนวคิดทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แบบพฤติกรรมตามแนวคิดทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี (สุนันทา เลานันท์, 2549, หน้า 142)

จากภาพที่ 5 แบบพฤติกรรมตามแนวคิดทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี แสดงพฤติกรรม 4 แบบ ดังนี้ ส่วนที่เปิดเผย คือ บริเวณพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นพฤติกรรมที่บุคคลมีเจตนาที่จะแสดงออกมา และรับรู้ว่าคุณเองแสดงพฤติกรรมอย่างไร เพื่ออะไร ทำให้ผู้อื่นรับรู้พฤติกรรมและเจตนาของเรา ในขณะที่เดียวกันเราก็รับรู้พฤติกรรมและเจตนาของผู้อื่นด้วย

ส่วนที่เป็นจุดบอด คือ บริเวณพฤติกรรมที่ตนแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ไม่มีจุดมุ่งหมาย และไม่มีเจตนาที่จะแสดงออกไป แต่บุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ และสังเกตเห็นได้

ส่วนซ่อนเร้น คือ บริเวณที่พฤติกรรมปกปิด เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกความคิด บางอย่างที่คุณคิดเก็บไว้เป็นความลับส่วนตัวซ่อนไว้ในใจ ไม่แสดงให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบหรือเข้าใจ เช่น จุดอ่อน ปมด้อย เป็นต้น

ส่วนลึกลับ คือ บริเวณที่พฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่คุณแสดงออกโดยไม่รู้ตัวตนเอง ไม่เคยรู้ ไม่เคยเข้าใจมาก่อน และบุคคลอื่นไม่เคยรู้ ไม่เคยเข้าใจมาก่อนเช่นกัน

โรเจอร์ (Rogers, n.d. อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 48) กล่าวถึงทฤษฎีบุคลิกภาพมีตัวตน 3 แบบด้วยกัน คือ 1) ตัวตนที่มองเห็น เป็นภาพที่ทราบว่าตนเองเป็นอย่างไร และคนอื่นก็ทราบด้วยเช่นกัน ในบางครั้งผู้อื่นที่พบเห็นอาจทราบไม่ตรงกับความเป็นจริงก็เป็นได้ 2) ตัวตนความเป็นจริง เป็นลักษณะตัวตนตามข้อเท็จจริงที่คนอื่นเห็น ส่วนตนเองอาจไม่เคยเห็น เพราะอาจไม่ยอมรับข้อเท็จจริง และ 3) ตัวตนตามอุดมคติ เป็นตัวตนที่ตนเองอยากเป็น หรือใฝ่ฝันอยากจะเป็นแต่อาจยังไม่ได้ไม่เป็น เมื่อบุคคลเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถปรับตัวให้ตัวตนที่มองเห็นให้ตรงกับตัวตนตามเป็นจริง ก็จะสามารถทำให้เกิดความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสมรรถภาพสูงในการประกอบภารกิจหน้าที่ มีความวิตกกังวลน้อย ส่วนบุคคลที่มองภาพตัวตนตามอุดมคติห่างไกลมาจากตัวตนที่เป็นจริง มักจะผิดหวังในตนเอง และผู้อื่น

สุรพล พลอยเยี่ยม (2548 อ้างถึงใน กชกร แก้วพรหม, 2556, หน้า 38) กล่าวว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal interaction) เมื่อเกิดขึ้นแล้วลักษณะประจำตัวของแต่ละคนจะส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่งทันที การรับรู้อิทธิพลของกลุ่มปฏิสัมพันธ์นั้นจะเป็นไปใน 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการรับรู้ผลกระทบหรืออิทธิพลที่ส่งมาทั้งหมด (Unilateral effect)
2. ขั้นการแปลความสิ่งที่ได้รับรู้ทั้งหมด (Reciprocal effect) เป็นปฏิกิริยาของความคิดที่ยังไม่ปรากฏท่าทีที่จะโต้ตอบไปจริง
3. ขั้นการแสดงออกที่ผ่านกระบวนการคิดและเลือกสรรรูปแบบของพฤติกรรมที่ได้ปรับแก้หรือคิดว่าเหมาะสมที่สุดแล้ว (Mutual adaptation)

การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะแตกต่างกันไปตามบุคลิกภาพ หรือลักษณะนิสัยของแต่ละคน นอกจากนั้นยังขึ้นกับประสบการณ์และปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมักจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้อยู่ในกระบวนการด้วย

1. การเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ (Contact) เป็นการเริ่มต้นของการสร้างสัมพันธ์ภาพ พฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากความต้องการ (need) ที่จะสร้างสัมพันธ์ต่อกันของอีกฝ่าย หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดยังไม่ต้องการก็ต้องกระตุ้นให้เกิดความต้องการให้มีขึ้นก่อน การเข้าไปเกี่ยวข้องกับนั้น ใช้กระบวนการสื่อสารที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ระหว่างกันและต่อเนื่องเป็นความรู้สึก เป็นอารมณ์ เป็นความคิด ความเชื่อ ก่อนที่จะเป็นการกระทำออกมา

2. การสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้น (Familiarity) สัมพันธภาพที่ดี มิใช่เพียงแค่การเข้าไปเกี่ยวข้องกับเพียงไม่กี่ครั้งแล้ว สรุปว่า มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันหากแต่สัมพันธภาพที่ดีมีผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง การสร้างความคุ้นเคยกันด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ที่มากขึ้น และมีการกระทำต่อกันที่เป็นไปทางบวก ในหลาย ๆ โอกาส จนทำให้รู้จัก เข้าใจ และไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน

3. การให้รางวัลพฤติกรรม (Reward) ระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์กันทุกครั้ง หากแต่ละฝ่ายพอใจหรือได้รับรางวัลที่อาจจะเป็นสิ่งของหรือรางวัลน้ำใจ เช่น คำชม การยิ้ม หรือการให้กำลังใจ อื่น ๆ ก็ส่งผลให้ทีมมีสัมพันธภาพที่มีความต่อเนื่องและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดี และในทางตรงกันข้ามหากการมีปฏิสัมพันธ์กันแล้วไม่ได้รับรางวัลใด ๆ หรือไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ สัมพันธภาพนั้นอาจนำไปสู่ความขัดแย้ง ชะงัก หรือสิ้นสุดลงได้

4. การรู้สึกชอบหรือพอใจ (Liking) เมื่อบุคคลได้มีความเกี่ยวข้องกับ ปฏิสัมพันธ์กัน และได้สร้างความคุ้นเคย รวมทั้งได้รับรางวัลจากการมีปฏิสัมพันธ์กันแล้วก็ยังไม่อาจสรุปได้ทันทีว่า สัมพันธภาพที่ดีได้เกิดขึ้นแล้ว เพราะว่าความรู้สึกชอบหรือพอใจของแต่ละบุคคลนั้น เป็นเงื่อนไขสำคัญของการตัดสินใจการมีสัมพันธภาพที่ดีหรือไม่ดีด้วย

พรทิพย์ อุภยสมโภชน์ (2550, หน้า 60) ได้สรุปว่า ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ส่วนของ พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์กัน และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสมาชิกทุกคนต้องตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้ อีกทั้งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มี ปฏิสัมพันธ์กัน จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น การเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้มีปฏิสัมพันธ์กับ บุคคลอื่น จะช่วยปลูกฝังและเสริมสร้างนักเรียนให้สามารถเรียนและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเสริมสร้างทักษะทางสังคมให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน วิธีที่จะช่วยให้ผู้เรียน มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น วิธีหนึ่ง คือ ให้ผู้เรียนได้เรียนด้วยกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดผลดี หลายประการ

กล่าวโดยสรุป การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่แสดงออกมาซึ่งพฤติกรรมของบุคคลทั้งสองมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกันและกัน ในระดับต่าง ๆ ที่เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม

2. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558, หน้า 79-98) กล่าวว่า ในชีวิตประจำวันของคนมีการติดต่อสื่อสารกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องกิจการงาน การติดต่อสื่อสารจึงมีบทบาทและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ความต้องการ ความรู้ สึก นึกคิดของผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร และยังเป็นตัวเชื่อมที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจอันดีที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตต่อไป

องค์กรเป็นสถานที่แห่งหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการติดต่อสื่อสาร อันเนื่องจากมีบุคลากรที่อยู่ภายในมืออยู่มากมาย มีการทำงานที่หลากหลาย มีการส่งผ่านข้อมูลจำนวนมาก รวมถึงเข้ามามีบทบาทต่อการทำงานด้านการวางแผน การควบคุม การประสานงาน การบริหาร ความขัดแย้ง การตัดสินใจและกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร การติดต่อสื่อสาร จึงควรเป็นการส่งผ่านข้อมูลที่ควรถูกต้องแม่นยำมากที่สุด และการติดต่อสื่อสารยังสามารถสื่อถึงจุดประสงค์ในการทำให้เกิดความรู้และทัศนคติที่ดีในการทำงาน สร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามมาอีกด้วย การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรอาจจะกระทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้อาจจะมีลักษณะจากบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และระดับแนวนอนหรือแนวราบ โดยที่องค์กรต้องมีการปรับตัวในรูปแบบการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์ เชื่อมโยงไปถึงการทำงานเป็นทีม และการทำงานในองค์กร ถ้าองค์กรมีอาคารติดต่อสื่อสารที่ดี มีเครื่องมือช่วยในการติดต่อสื่อสาร จะสามารถทำให้สร้างประโยชน์แก่องค์กรเป็นอย่างมาก หรือกระทั่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันขององค์กร อีกทั้งการติดต่อสื่อสาร การสื่อสาร หรือสื่อข้อความ เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจที่จะสามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งได้

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558, หน้า 79-98) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการสื่อความหมาย ส่งผ่านข้อมูลหรือการนำเอาข่าวสารจากบุคคล กลุ่ม หรือองค์กร ไปสู่บุคคลอื่น ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน ดังนั้นวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการสื่อสารไว้หลากหลายความหมายดังต่อไปนี้

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550, หน้า 8) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก ความปรารถนาและความเข้าใจระหว่างบุคคลภายในองค์กร โดยใช้วิธีการสื่อสารที่เป็นคำพูด การเขียน การใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันสามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2551, หน้า 178) ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร

อภิรมย์ ชัยประทุม (2553, หน้า 38) สรุปไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิด ระหว่าง 2 ฝ่าย คือ ผู้ส่งสาร ส่งข่าวสาร โดยที่ข่าวสารนั้นผ่านสื่อ ไปยังผู้รับสารเพื่อให้เกิดปฏิภิกิริยานั้นคืออีกฝ่ายได้เปลี่ยนแปลงไปในทางใดทางหนึ่งตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร

คาร์เตอร์ และฮาร์วูด (Carter & Harwood, 1953, p. 74) ได้นิยามการติดต่อสื่อสารไว้ว่าเป็นกระบวนการส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

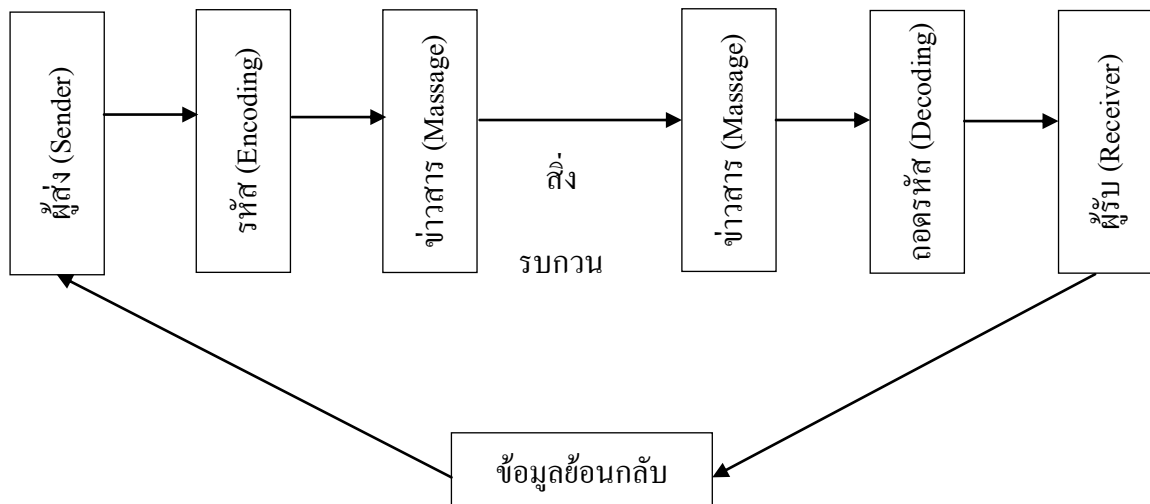
ชรัม (Schramm, 1974, p. 13) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจในเครื่องหมายที่แสดงข่าวสารร่วมกัน นั่นคือ ในระหว่างที่สื่อสาร ผู้สื่อสารต้องมีบางสิ่งบางอย่างเหมือนกัน

วินน์ และกูดิตัส (Wynn & Guditus, 1984, p. 74) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารคือ เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารอย่างมีกระบวนการ โดยใช้ความเชื่อ ความรู้สึก ความปรารถนาและความเข้าใจระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสามารถเป็นการสื่อสารแบบคำพูด ข้อเขียน หรือเป็นสัญลักษณ์ และมีทิศทางการส่งข่าวสารทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน ระดับเดียวกัน หรือระหว่างองค์กร เพื่อให้การส่งสารเกิดความเข้าใจร่วมกันสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุด

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผยหมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งในสภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล และการสื่อสารขององค์กร

กระบวนการติดต่อสื่อสารของทีมงาน

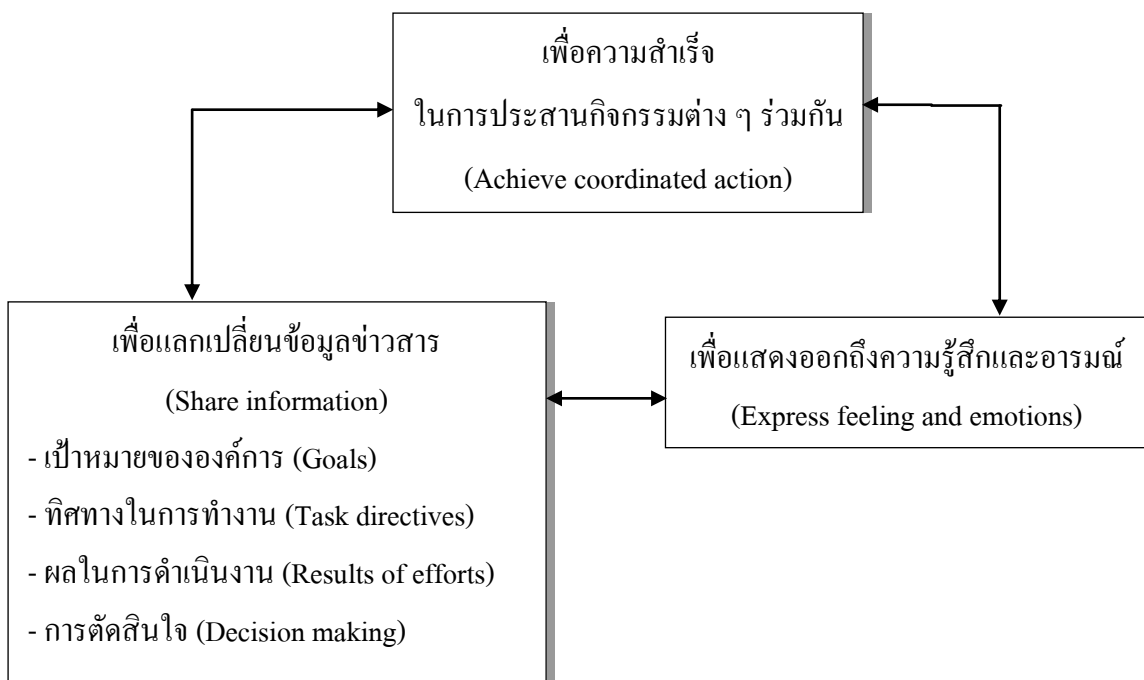
ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 172) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีรูปแบบของการติดต่อสื่อสารหรือเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารที่แสดงถึงผู้รับสาร ผู้ส่งสาร และสื่อกลางในการใช้การติดต่อสื่อสาร ได้กำหนดรูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 รูปแบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553, หน้า 172)

จากภาพที่ 6 อธิบายได้ดังนี้

1. ผู้ส่ง (Sender) คือ ผู้แสดงเจตนาในการสื่อสาร เพื่อต้องการให้ผู้อื่นทราบความคิดเห็นของตน
2. ส่งรหัส (Encoding) คือ ผู้ส่งทำเนียบการเรียบเรียงความคิดออกมาเป็นการพูด การเขียน การเสนอ การแสดงท่าทาง เป็นรหัสโดยผ่านสื่อต่าง ๆ ให้ผู้รับทราบ
3. ข่าวสาร (Message) แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ข่าวสารที่ใช้วาจา คือ การใช้คำพูด ส่วนอีกรูปแบบ คือ ข่าวสารที่ไม่ใช้วาจา ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์เป็นสื่อในการส่งข่าวสาร
4. ช่องรับข่าวสาร (Channel) คือ การถ่ายทอดจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง
5. การถอดรหัส (Decoding) เป็นกระบวนการแปลความหมายของผู้รับสาร
6. ผู้รับ (Receiver) คือ ผู้รับทราบข้อมูลจากผู้ส่งสาร ซึ่งการรับข้อมูลที่ตีมีองค์ประกอบหลายอย่างด้วยเช่นกัน สื่อที่ดี วัชของผู้รับสาร การศึกษา เป็นต้น
7. สิ่งรบกวน (Noise) สิ่งที่ทำให้เกิดความแปรปรวน หรือเกิดข้อผิดพลาดในการส่งข้อมูลข่าวสาร เช่น เสียงไม่ชัดเจน สภาพแวดล้อมทั่วไป การศึกษา เป็นต้น
8. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการตอบกลับของผู้รับสาร โดยจะเปลี่ยนผู้รับสารเป็นผู้ส่งสาร



ภาพที่ 7 วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (ทองใบ สุคหรี, 2548, หน้า 287)

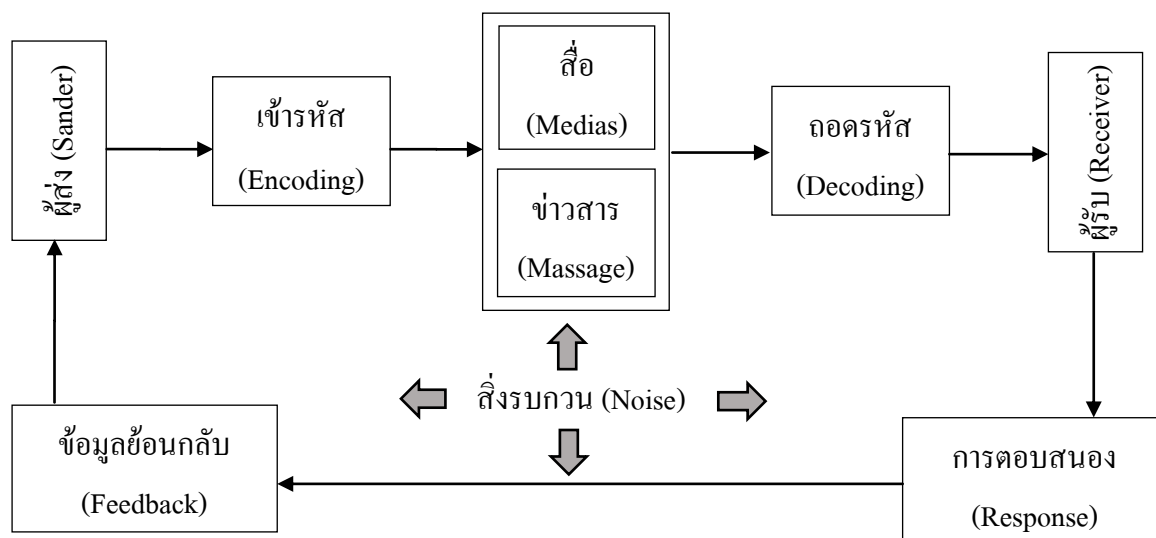
กระบวนการติดต่อสื่อสารของทีม ผู้ส่งสารจะต้องมีข้อเท็จจริง หรือข่าวสารที่จะส่ง และวัตถุประสงค์ของการส่งข่าวสาร โดยผู้ส่งข่าวสารจะจัดข่าวสารให้อยู่ในลักษณะที่สามารถจะส่งไปถึงผู้รับได้ดี และเข้าใจได้ดีที่สุด ซึ่งข่าวสารจะถูกกำหนดในลักษณะต่าง ๆ และจะถูกหมุนเวียนไปในช่องทางการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารที่จะถึงผู้รับสารจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการและเทคนิคของผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งในการส่งข่าวสารมีวัตถุประสงค์ที่เด่นชัดอยู่ 3 ประการ (ทองใบ สุคหรี, 2548, หน้า 287)

จากภาพที่ 7 พบว่า วัตถุประสงค์ของการสื่อสารมีประเด็นหลักอยู่ 3 ประการ คือ

1. เพื่อความสำเร็จในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
2. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
3. เพื่อแสดงความรู้สึกและอารมณ์

จากวัตถุประสงค์ข้างต้นทำให้ทราบว่า การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่สื่อถึงความต้องการของผู้ส่งเพื่อให้ผู้รับได้เข้าใจหรือได้รับทราบ และตอบสนองความต้องการของผู้ส่ง ซึ่งเห็นได้ชัดว่าผู้ส่งต้องการข้อมูลย้อนกลับที่ตรงกับความต้องการ ดังนั้น ในกระบวนการส่งสารที่จะมีประสิทธิภาพได้นั้นควรมีส่วนประกอบที่มีคุณภาพ เช่น สื่อที่มีคุณภาพ สภาพแวดล้อมที่ไม่รบกวนในระหว่างการส่งสาร ผู้รับที่มีความพร้อมในการรับข่าวสาร เป็นต้น

ในปัจจุบันการส่งข่าวสารมีหลากหลายวิธีการ ทำให้องค์ประกอบในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น รวมถึงกระบวนการในการส่งข่าวสารจะมีสิ่งรบกวนมากเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นเราควรมองปัจจัยที่สามารถทำให้เกิดความบิดเบือนในการส่งข่าวสารต่าง ๆ องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร และนำมาเขียนเป็น โมเดลที่เรียกว่า องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร แสดงดังรูปภาพที่ 8



ภาพที่ 8 องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร (วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558, หน้า 85)

จากภาพที่ 8 องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. สภาพของการสื่อสาร (Communication context) เป็นสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นหรือจำกัดการสื่อสารในขณะที่การสื่อสารเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารนั้นเด่นชัดหรือคลุมเครือ
2. แหล่งข่าวและผู้ส่งสาร (Source and sender) เป็นผู้คัดเลือกข่าวสารต่าง ๆ แล้วจึงทำการส่งต่อไปยังผู้รับสาร ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยองค์กรต่าง ๆ และในขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้รับสารเมื่อมีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น
3. การเข้ารหัส (Encoding) เป็นกระบวนการของการแปลความคิดให้เป็นข้อความที่มีความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ดังนั้นผู้ส่งข่าวจะต้องคิดให้รอบคอบเสียก่อนว่า ควรจะสื่อสารอย่างไรผู้รับจึงจะเข้าใจ
4. ข่าวสาร (Message) เป็นกระบวนการเข้ารหัสนั้นจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นข่าวสาร โดยข่าวสารนั้นจะประกอบไปด้วยสารสนเทศหรือความหมายที่แหล่งข่าวต้องการจะส่ง

5. ช่องทางของการสื่อสาร (Communication channel) หรือสื่อ (Medium) คือ สื่อกลาง หรือวิธีการที่ใช้ในการนำข่าวสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ โทรศัพท์ ภาพยนตร์ นิตยสาร จดหมาย เป็นต้น

6. การถอดรหัส (Decoding) คือ กระบวนการของผู้รับในการแปลข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายที่ผู้รับข่าวสารสามารถนำไปใช้ได้ โดยการถอดรหัสนั้นจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์การรับรู้ ทักษะคิด และค่านิยมของผู้รับสาร นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทางด้านวัฒนธรรม สังคม บทบาท และฐานะก็ยังเป็นอีกตัวหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการถอดรหัส

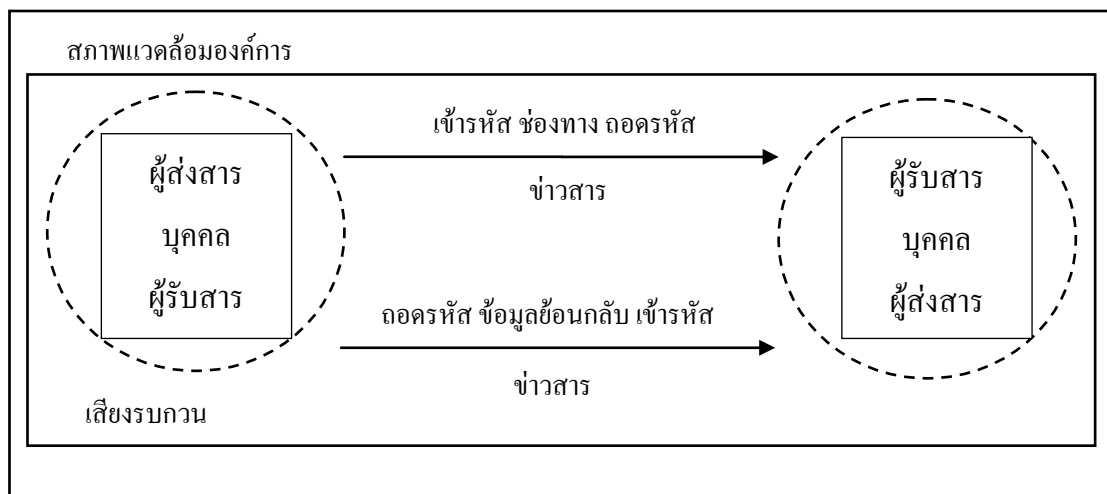
7. ผู้รับสาร (Receiver) หรือจุดหมายปลายทาง (Destination) บุคคลที่ผู้ส่งข่าวสารต้องการให้ได้รับข่าวอาจเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ผู้รับสารต้องมีความสามารถในการฟัง ให้เข้าใจ อ่านให้รู้เรื่องและคิดให้เป็น จึงจะสามารถรับข่าวสารและแปลความหมายของข่าวสารได้

8. สิ่งรบกวน (Noise) สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพของการสื่อสาร เช่น เสียงรบกวนไปมา ความแตกต่างด้าน วัฒนธรรม การออกเสียงไม่ชัดเจน เป็นต้น

9. การตอบสนอง (Response) ปฏิกริยาตอบสนองของผู้รับสารหลังจากได้รับข่าวสาร

10. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นส่วนหนึ่งของการตอบสนอง คือ การสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งสาร ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลของข่าวสารที่ส่งไป ที่จะบอกให้ผู้ส่งสารทราบว่า สารที่ผู้ส่งไปนั้นเป็นที่เข้าใจของผู้รับมากน้อยเพียงใด

กระบวนการในการติดต่อสื่อสารจะมีสิ่งรบกวน หรือสิ่งรบกวนอยู่มากมาย ดังนั้น ผู้นำทีม หรือผู้บริหารควรพิจารณาเลือกการสื่อสารที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานในทีมงานประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ การติดต่อสื่อสารแบ่งออกเป็น ผู้ส่งสาร ผู้รับสาร ซึ่งมีกระบวนการภายในการติดต่อสื่อสาร ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Bartrol & Martin, 1994, p. 444 อ้างถึงใน สุนันทา เลहनันท์, 2549, หน้า 132)

สุนันทา เลहनันท์ (2549, หน้า 132) ได้ศึกษากระบวนการสื่อสารของบาร์ตัน และมาร์ติน (Bartrol & Martin, 1994, p. 444) และอธิบายว่า ผู้ส่ง (Sender) นับเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการติดต่อสื่อสาร โดยจะมีข่าวสาร ข้อมูล ความคิด ความรู้สึก และความต้องการต่าง ๆ อยู่ในตัวเอง และรู้วัตถุประสงค์ของการส่งข่าวแต่ละครั้ง ผู้ส่งสารจะนำสิ่งที่ต้องการสื่อสารมาเข้ารหัส (Encoding) ให้เหมาะสมกับช่อง (Channel) ซึ่งอาจจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน สีหน้าท่าทาง สัญลักษณ์ หรือภาษาร่างกาย (Body language) ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์และเมื่อผู้รับสาร (Receiver) ได้ถอดรหัส (Decoding) แล้ว จะรับรู้ข้อมูลข่าวสารตามความเข้าใจตนเอง ซึ่งจะส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ส่งสารรับทราบว่า ผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกับเจตนาของผู้ส่งหรือไม่ การบิดเบือนข้อมูลอาจเกิดจากสาเหตุหนึ่ง คือ เสียงรบกวน (Noise) ในขณะที่มีการติดต่อสื่อสาร

สรุป กระบวนการติดต่อสื่อสาร จะประกอบด้วย ผู้ส่ง ส่งรหัส ข่าวสาร ช่องรับสาร การถอดรหัส ผู้รับ สิ่งรบกวน และข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งแต่ละส่วนจะทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สารที่ถูกส่งออกไปนั้นไม่ถูกบิดเบือนและผู้รับสารมีความเข้าใจตรงกับเจตนาของผู้ส่ง

วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 140) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ส่งข่าวสาร โดยอาจจะมีการกำหนดและเผยแพร่เป้าหมายของกิจกรรม การพัฒนาแผนเพื่อความสำเร็จของกิจการ การจัดระบบของคน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด การคัดเลือก การพัฒนาและ

การประเมินผลสมาชิกขององค์กร การนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่บุคคลเกิดความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือ การควบคุมผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

อภิธรรมย์ ชัยประทุม (2553, หน้า 38) ได้สรุปไว้ว่า วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารก็เพื่อให้ข่าวสารข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ส่งผลให้เกิดทัศนคติ แรงจูงใจ ความร่วมมือและเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป การติดต่อสื่อสารมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ข่าวสารเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของการติดต่อสื่อสาร

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, หน้า 67) การติดต่อสื่อสารแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือแบบเป็นพิธีการ (Formal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีรูปแบบหรือมีแบบแผนอย่างเป็นระบบ เช่น ต้องปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องสนองตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ หรือไม่เป็นพิธีการ (Informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีลักษณะตรงข้ามกับการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ หรือแบบเป็นพิธีการ (Formal communication) กล่าวคือ ไม่มีรูปแบบหรือแบบแผน คือ เป็นลักษณะนอกรูปแบบที่ไม่มีพิธีรีตองอะไรให้ยุ่งยากซึ่งส่วนมากเป็นเรื่องของการมีความสัมพันธ์เป็นส่วนตัว ความคุ้นเคยกัน ความเป็นเพื่อน เป็นต้น

ทองใบ สุธชาลี (2551, หน้า 298-301) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีช่องทางมากมาย ในการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของผู้ส่งสารและผู้รับสาร การสื่อสารนั้นต้องเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเราสามารถแบ่งรูปแบบของการสื่อสาร ได้ดังนี้

1. การสื่อสารในแนวดิ่ง คือ การสื่อสารตามสายบังคับบัญชาที่เป็นทางการ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1 การสื่อสารจากข้างล่างขึ้นข้างบน เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาส่งสารสู่ผู้บังคับบัญชา หรือเป็นการส่งงาน เป็นต้น

1.2 การสื่อสารจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง เป็นการสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การสื่อสารในแนวนอน คือ การสื่อสารข้ามสายการบังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นวิธีการที่สำคัญต่อการประสานงานระหว่างทีมงาน หน่วยงานอื่น ๆ แผนกต่าง ๆ ขององค์กร และสามารถจัดกลุ่มของการสื่อสารระหว่างเพื่อน เป็นการสื่อสารในแนวนอนได้ด้วย

ในการสื่อสารตามรูปแบบแนวดิ่งและแนวนอน สามารถแจกแจงออกมาในรูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารที่นำมาใช้ในปัจจุบัน คือ เครือข่ายแบบวงล้อ เครือข่ายแบบอักษรวาย เครือข่ายแบบโซ่ เครือข่ายแบบวงกลม และเครือข่ายแบบดาวหรือเครือข่ายแบบสมบูรณ์แบบ มีรายละเอียดดังนี้

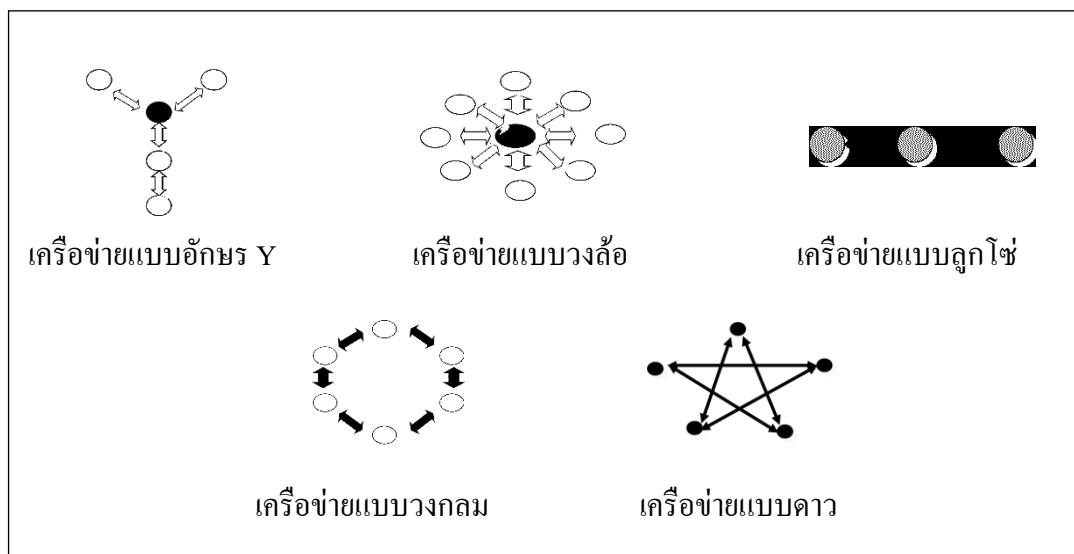
2.1 เครือข่ายแบบวงล้อ (Wheel network) เป็นการสื่อสารที่มีผู้นำ 1 คนหรือเรียกว่าผู้เป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร โดยมีวิธีการสื่อสารแบบ 1 ต่อ 1

2.2 เครือข่ายแบบอักษรวาย (Y Network) เป็นเครือข่ายของการสื่อสารที่มีลักษณะแบบโครงสร้างที่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่มีความเป็นศูนย์กลางน้อยกว่าแบบวงล้อ แต่เป็นการสื่อสารที่มีผู้นำที่ชัดเจน และอาจมีผู้นำคนที่ 2 แสดงบทบาทเพิ่มขึ้น สมาชิกสามารถรับและส่งข่าวสารได้จากผู้นำทั้ง 2 คนเป็นการสื่อสารที่มีข้อมูลเข้าออกได้ภายในองค์กรแบบไม่มีผู้นำ คนในองค์กรมีความเทียบเท่ากันในการกระจายข่าวสาร มีอำนาจและอิทธิพลต่อกลุ่มอย่างเสมอภาค

2.3 เครือข่ายแบบลูกโซ่ (Chain network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารจากข้างบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน ตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารรูปแบบนี้ไม่มีผู้นำที่ชัดเจน

2.4 เครือข่ายแบบวงกลม (Circle network) เป็นเครือข่ายการศึกษาแบบหมุนรอบที่สมบูรณ์ สามารถสื่อสารไปรอบ ๆ วงกลมตามจุดของสมาชิก และสื่อสารได้ใน 2 ทิศทาง

2.5 เครือข่ายแบบดาว หรือเครือข่ายแบบสมบูรณ์แบบ (The star or completely-connected network) เป็นเครือข่ายการสื่อสารที่เปิดโอกาสในสมาชิกแต่ละคนสามารถสื่อสารติดต่อกันได้โดยตรง และไม่มีขีดจำกัด ถือได้ว่าเป็นการสื่อสารที่สมาชิกมีความเท่าเทียมกันในการสื่อสาร ทำให้สมาชิกสามารถสื่อสารกันได้ในทุกทิศทาง ก่อให้เกิดการสื่อสารในวงกว้าง ทำให้สื่อสารกันได้ทุกทิศทาง



ภาพที่ 10 เครือข่ายการสื่อสาร (ทองใบ สุคชาติ, 2551, หน้า 298-301)

จากภาพที่ 10 เครือข่ายการสื่อสาร อธิบายได้ ดังนี้ เครือข่ายการศึกษาในทั้ง 5 เครือข่ายต่างก็มีลักษณะการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสมาชิกในทีมและผู้นำทีมที่ต้องการใช้สื่อสาร เพื่อให้ปรากฏผลในทิศทางใด เช่น ความเร็วของการสื่อสารของทีม ความถูกต้องในการแก้ไขปัญหาของทีม เป็นต้น เครือข่ายตัววาย เครือข่ายวงล้อ และเครือข่ายแบบลูกโซ่ เป็นเครือข่ายการศึกษาแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (Centralized network) จะเหมาะกับการทำงานที่ง่าย มีลักษณะเป็นงานประจำไม่ซับซ้อน เพราะว่าคุณค่าที่เป็นศูนย์กลางของข่าวสารข้อมูลจะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (วงกลมทีม) จะอำนวยความสะดวกช่วยให้งานประจำทำได้คล่องตัวรวดเร็วดีขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามสำหรับการทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้นนั้น การสื่อสารแบบกระจายอำนาจ (Decentralized network) ประกอบไปด้วย เครือข่ายแบบวงกลม และแบบดาว จะช่วยให้งานที่ยุ่งยากทำได้เร็วขึ้น ถูกต้องเพิ่มขึ้น เพราะได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อทำการวิเคราะห์เครือข่ายในแต่ละรูปแบบแล้ว พบว่า

1. การสื่อสารแบบวงล้อดีที่สุดในการจัดระบบและสร้างผลงาน
2. การสื่อสารแบบวงกลมเป็นรูปแบบที่ไม่มีระบบระเบียบมากที่สุด มีความล่าช้า

ในการปฏิบัติงาน และผลงานมีข้อบกพร่องและผิดพลาด

3. การสื่อสารแบบ Y แบบวงล้อและแบบลูกโซ่ มีลักษณะการบริหารที่รวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง มีการจัดระบบโครงสร้างและทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าแบบวงกลม

4. แบบดาว ช่วยทำให้กระบวนการทำงานง่ายขึ้น และก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนของการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยผ่านเครือข่ายการทำงานนั้น ทีมที่มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบกระจายอำนาจ จะมีขวัญกำลังใจดีกว่าเครือข่ายแบบรวมอำนาจ และเครือข่ายการสื่อสารแบบรวมอำนาจอาจดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานประจำที่ง่ายและมีข้อจำกัดด้านเวลา แต่อาจประสบปัญหาด้านกำลังใจ จึงควรเปิดโอกาสให้ทีมงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่ยากขึ้น และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ส่วนความพึงพอใจในการทำงาน และการพัฒนาทางอารมณ์และสังคมในการทำงาน การติดต่อสื่อสารในรูปของเครือข่ายนั้น เครือข่ายการสื่อสารแบบดาวเป็นเครือข่ายการสื่อสารที่มีความพึงพอใจต่องานและอารมณ์ได้ดีที่สุด รองลงไป คือ แบบวงกลมซึ่งมีแนวโน้มลดความเป็นปึกแผ่น และเป็นอิสระจากหัวหน้าทีม การที่ทีมซึ่งบริหารแบบกระจายอำนาจจะมีประสิทธิภาพในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกทีมงาน เพราะว่ามีลักษณะเครือข่ายเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างทั่วถึง สมาชิกได้แลกเปลี่ยนทัศนคติ ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

สต็อท และวอล์คเกอร์ (Stott & Walker, 1995, pp. 271-272) ได้อธิบายว่า เครือข่ายการสื่อสารที่ดีที่สุดน่าจะเป็นการสื่อสารแบบดาว เนื่องจากสมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างอิสระกับสมาชิกคนอื่น ๆ ถ้าเส้นใดเส้นหนึ่งหายไปจะทำให้การติดต่อสื่อสารไม่สมบูรณ์และผิดพลาดได้ รูปแบบดาวเหมาะกับงานที่ยุ่ยาก ซับซ้อน และต้องการความเชี่ยวชาญ และปัจจัยป้อนเข้าจากหลาย ๆ ฝ่ายที่อาจแตกต่างกัน นอกจากนี้เครือข่ายแบบนี้ยังช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลและการตีความหมายให้เข้าใจตรงกันด้วย และในที่สุดจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน และขวัญกำลังใจของทีมสูงขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบของการติดต่อสื่อสารในองค์กรนั้นมี 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ การสื่อสารในแนวดิ่ง และการสื่อสารในแนวนอน และยังสามารถแจกแจงออกเป็น 5 รูปแบบ คือ การสื่อสารแบบวงล้อ อักษร Y ลูกโซ่ วงกลมและแบบดาว ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารในทีมหรือในองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

วิธีการสื่อสารของทีมงาน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 107) กล่าวว่า การสื่อสารของสมาชิกในทีมงานสามารถถ่ายทอดความหมาย ความคิดระหว่างกันและกันได้ดี โดยใช้วิธีการ 3 ประการคือ การสื่อสารโดยการพูด (Oral communication) การสื่อสารโดยการเขียน (Written communication) และการสื่อสารโดยใช้อวัจนภาษา หรือการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด (Nonverbal communication) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารโดยการพูด (Oral communication) การสื่อสารโดยการพูดเป็นวิธีการถ่ายทอดหรือส่งข้อความต่าง ๆ ที่สำคัญที่สุด คือ การสื่อสารโดยการพูด การอภิปรายระหว่างคนสองคน และการอภิปรายกลุ่ม สภาคาเฟ่และข่าวลือ เป็นรูปแบบการสื่อสารโดยการพูดที่เห็นได้บ่อย จึงถือว่าการสื่อสารด้วยการพูดเป็นการสื่อสารที่พบมากที่สุด

ข้อดีหรือข้อได้เปรียบของการสื่อสารด้วยการพูด

1) รวดเร็วและได้ข้อมูลป้อนกลับ เพราะข้อความที่ส่งไปจะได้รับการตอบกลับทันที ในกรณีที่ผู้รับสารไม่แน่ใจข้อความ ก็สามารถสอบถามได้อย่างทันทีทันใด และถ้าสิ่งที่ผู้รับสารเข้าใจไม่ตรงกับเจตนาของผู้ส่งสารต้องการ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

2) ง่ายในการสื่อสาร สามารถพูดตอบโต้กันได้ ณ ขณะนั้น

3) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล

ข้อเสียหรือข้อเสียเปรียบของการติดต่อสื่อสารด้วยการพูด

1) การบิดเบือนของข้อมูล เช่น การส่งข้อมูลผ่านบุคคลหลาย ๆ คน อาจทำให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูล ขึ้นอยู่กับบุคคลที่รับข้อมูลมีความเข้าใจที่แตกต่างกัน เป็นต้น

2) ไม่มีการจดบันทึกเป็นหลักฐาน

3) นำไปสู่การเกิดความขัดแย้งได้ง่าย

2. การสื่อสารโดยการเขียน (Written communication)

การสื่อสารโดยการเขียนเป็นการสื่อสารด้วยเอกสาร สามารถนำไปเป็นหลักฐาน

ประกอบด้วย บันทึกข้อความ จดหมายโทรสาร อีเมล การรายงาน การส่งข้อความพูดคุยทางอินเทอร์เน็ต วารสารขององค์กร ประการต่าง ๆ กระดานปิดประกาศขององค์กรหรืออุปกรณ์อื่นที่ใช้การเขียน หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ผู้ส่งสารมักเลือกการสื่อสารโดยการเขียน เพราะเป็นหลักฐานตรวจสอบยืนยันได้ ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารมักจะมีการบันทึกในการสื่อสาร ข้อความก็สามารถเก็บไว้ได้นาน

ข้อดีหรือข้อได้เปรียบของการสื่อสารด้วยการเขียน

1) สามารถจัดเก็บเอกสารไว้แบบถาวร และสามารถสืบค้นได้ในภายหลัง

2) สามารถแจกจ่ายได้อย่างกว้างขวาง และเลือกสื่อสารได้อย่างตามต้องการ

3) สามารถใช้เป็นหลักฐานในการอ้างอิง

4) มีรูปแบบที่ชัดเจน

5) มีแนวโน้มความถูกต้องสูง

ข้อเสียหรือข้อเสียเปรียบของการติดต่อสื่อสารด้วยการเขียน

1) อุปสรรคในการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือขาดข้อมูลป้อนกลับ

2) อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

3) เสียเวลามาก

4) การตีความของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน

5) ประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้มีทักษะในการเขียน

3. การสื่อสารโดยใช้อวัจนภาษา (Nonverbal communication)

การสื่อสารโดยใช้อวัจนภาษาเป็นการส่งผ่านที่ไม่ใช่การพูดหรือการเขียน โดยมีลักษณะของการแสดงออก เช่น การขำเคือง การจ้อง การยิ้ม เลิกคิ้ว หรือการเคลื่อนไหวร่างกายที่ทำให้เกิดการขำข่วนต่าง ๆ ล้วนสื่อความหมายทั้งสิ้น ซึ่งผู้ส่งสารอาจรู้สึกหรือไม่รู้สึกตัวก็ได้ การสื่อสารที่เกิดขึ้นสามารถเกิดขึ้นควบคู่กันไป ระหว่างการสื่อสารแบบการพูดหรือเรียกว่า การสื่อสารแบบอวัจนภาษากับการสื่อสารแบบอวัจนภาษา ซึ่งประกอบด้วย การพูดที่แสดงท่าทางหรือการเคลื่อนไหวร่างกาย ลักษณะเสียงสูงต่ำ หรือการเน้นเสียง การแสดงสีหน้า ระยะห่างระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารแสดงภาษากาย ภาษากายมักมีความซับซ้อน และช่วยเสริมความหมายที่ต้องการสื่อ ตำแหน่งและการเคลื่อนไหวร่างกายไม่มีความหมายที่แน่นอน และเป็นสากล แต่เมื่อเชื่อมโยงกับภาษาพูด ก็จะช่วยสื่อความหมายได้บริบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้วัจนที่สื่อความหมายอีกประเภทหนึ่ง คือ ระยะห่างกาย ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลในการสื่อสารจะมากหรือน้อยเพียงใด เราสามารถสังเกตได้ด้วยตา

ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสารของทีมงาน

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558, หน้า 96) กล่าวว่า การได้มาซึ่งข้อมูลโดยผ่านการติดต่อสื่อสารที่ใช้เครื่องมือในการอำนวยความสะดวก ทำให้ข้อมูลที่ได้นั้นสร้างประโยชน์มากมายให้กับทีมงาน

การติดต่อสื่อสารมีมาตั้งแต่บุคคลเกิด ซึ่งเปรียบได้กับปัจจัยส่วนหนึ่งของบุคคล และไม่เพียงแต่จะสื่อสารระหว่างกลุ่มหรือระหว่างทีมเท่านั้น ยังสามารถสื่อสารได้กว้างไกลมากขึ้นอีกด้วย ยิ่งในภาวะปัจจุบันที่มีการสื่อสารที่ไร้พรมแดน โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดสบาย ประหยัด ทำให้บุคคลมีการติดต่อสื่อสารกันเป็นอย่างมาก อาทิ การใช้โทรศัพท์มือถือ การใช้อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงเข้าไปมีบทบาทได้ในทุก ๆ ที่ ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคลในทีมงาน หรือในองค์กร และยังมีส่วนช่วยในการบริหารงานในทีมงาน โดยผู้นำทีมสามารถนำหลักการติดต่อสื่อสารไปเป็นประโยชน์ได้ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของผู้นำทีมในการบริหารงาน การสั่งการที่มีความสะดวกรวดเร็ว และยังช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิกของทีม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน

3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจของทีมงาน และมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกัน และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในทีมงาน

4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5. ช่วยทำให้เกิดการควบคุมงานที่ได้ผลดียิ่งขึ้น และก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

6. ทำให้เกิดความสามัคคีในทีมงาน

7. สามารถเก็บข้อมูลและข่าวสารเป็นหลักฐานสำหรับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ เครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้นำทีมที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงาน โดยผู้นำทีมมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสม่ำเสมอต่อสมาชิก จะทำให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าทีมงานมีการติดต่อสื่อสารที่ดี หรือมีคุณภาพ จะทำให้การทำงานเป็นทีมมีความราบรื่น สมาชิกในทีมมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ลดความขัดแย้ง มีการทำงานที่ประหยัดทรัพยากร ทุกคนร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ ทำให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารของทีมงาน

แทมเฮน (Thamhain, 1990, p. 16 อ้างถึงใน วิกานดา เกษตรเยี่ยม, 2558, หน้า 96)

ได้อธิบายเกี่ยวกับอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารว่า การสื่อสารที่ล้มเหลวเป็นอุปสรรคสำคัญของการปฏิบัติของทีมงาน อาจทำให้งานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร นอกจากนี้ บุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อน และไม่อาจคาดคะเนได้ ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ 1) องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการกระทำตอบสนองและสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร และ 2) ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกละเลย จะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูด ซุบซิบนินทาแปดการพูดคุยเล่น ผลจากการที่มีภาระรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารน้อยเกินไป ทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าตนเองน้อยที่จะควบคุมกิจกรรมการทำงาน ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

1.2 ภาวะในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคล ระบบ หรือองค์การไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์การเปิด ที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาวะที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวน และความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผลจากการที่มีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไป ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสนได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

1.3 ภาวะในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสม บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการสนใจและมีประสิทธิภาพในการทำงาน ในการติดต่อสื่อสาร ผู้นำทีมควรตระหนักถึงความสำคัญของอุปสรรคและควรหาวิธีการแก้ไขปัญหา เช่น การนำการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way communication) เข้ามาใช้ โดยการสื่อสารต้องการเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีม ได้มีการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อหาหนทางแก้ไขปัญหายภายในทีมร่วมกัน

นอกจากการบิดเบือนข่าวสารและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารแล้วนั้น ยังมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร เช่น

1. การเลือกรับข้อมูลข่าวสาร (Selective perception) ผู้รับสารจะให้เห็น ได้ยินสิ่งต่าง ๆ ในทางที่ตนเลือก ตามความต้องการ แรงจูงใจ ประสบการณ์ ภูมิหลังและลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ รวมถึงการแปลหรือตีความหมายข้อความของผู้รับข่าวสาร มักจินตนาการว่าผู้อื่นและผู้ส่งสารมีความสนใจและมีความคาดหวังเหมือนกันตน

2. อารมณ์ (Emotions) ความรู้สึกขณะที่ได้รับข่าวสารข้อมูลจะมีอิทธิพลต่อการตีความหมายในเรื่องที่ได้รับ เช่น การรับฟังข้อความอันเดียวกันนั้น ถ้ารับรู้ขณะโกรธหรือขณะกลัวกังวลใจ มักจะตีความหมายแตกต่างจากการรับรู้ขณะมีความสุข การที่บุคคลอยู่ในสภาวะสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นความสุขมากที่สุด หรือหดหู่อย่างที่สุด จะเป็นตัวการที่ยับยั้งประสิทธิภาพของการสื่อสารทั้งสิ้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ คนเรามีแนวโน้มที่จะละเลยต่อการคิดที่มีเหตุผล แต่จะใช้การตัดสินใจเพราะอารมณ์มากกว่า

3. ข้อมูลข่าวสารจำนวนมากเกินไป (Information overload) บุคคลแต่ละบุคคลมีความจำกัดในการจัดการข้อมูลข่าวสาร คือเมื่อมีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาสิ่งที่ตามมา คือ บุคคลนั้น จะเลือกรับ เพิกเฉย ข้ามเลยไป หรือหลงลืมไป โดยมีได้คำนึงถึงข้อมูลที่สูญหายไป หรือละเลยไป จะก่อให้เกิดการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ

4. ภาษา (Language) ถ้อยคำต่าง ๆ มักมีความหมายที่แตกต่างไปในแต่ละบุคคล ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการแปลความหมายของถ้อยคำ ได้แก่ อายุ การศึกษา และภูมิหลังทางการศึกษา เป็นต้น โดยปกติควรใช้ภาษาที่ง่ายเป็นที่เข้าใจทั่วไป (ตะวัน สาดแสง, 2548, หน้า 189 อ้างถึงใน วิกานดา เกษตรเอี่ยม, 2558, หน้า 96)

สรุปได้ว่า วิธีในการสื่อสารของบุคคลทั่วไป หรือในทีมงานมีการสื่อสารทั้งวจนภาษา และอวจนภาษา หรือเรียกว่า การพูด และการแสดงสัญลักษณ์ท่าทางประกอบไปด้วย ผู้ที่รับสาร จำเป็นต้องศึกษาวิธีเหล่านี้และแปลความหมายให้ถูกต้องเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารด้วยวิธีการเขียน เป็นการสื่อสารที่สามารถเก็บข้อมูลไว้สำหรับอ้างอิงหรือใช้เป็นหลักฐานในอนาคตได้

3. ด้านการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีความร่วมมือกัน ในการดำเนินงานและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม ซึ่งสมาชิกจะต้องมีความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน มีความเต็มใจในการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในแนวทางที่สอดคล้องกัน

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 30) ได้สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข

ประพัฒน์ กังวานพนิชย์ (2550, หน้า 12) ได้สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การเปิดโอกาสหรือจัดให้ประชาชนได้เข้าร่วมเป็นกรรมการของหน่วยงานหรือเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการการบริหารการศึกษารวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

มัลลิกา วิชชูกรอิงคริต (2553, หน้า 25) ได้สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างความร่วมมือกันเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผล และช่วยประเมินผล แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขเพื่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

คีธ (Keith, 1972, p. 136) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเกี่ยวข้องทางจิตใจ และอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทั้งให้ความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย

รีดเดอร์ (Reeder, 1974, p. 39) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การปะทะสังสรรค์ทางสังคม รวมทั้งการมีส่วนร่วมของปัจเจกบุคคลและการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกาทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

1. ทฤษฎีการกระทำสังคม (The theory of social action)

รีดเดอร์ (Reeder, 1974, p. 39) กล่าวว่า การกระทำทางสังคม ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยหลายประการ มิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยหนึ่ง และได้อธิบายถึงเหตุผลในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคลว่า ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่เรียกว่า ความเชื่อหรือความไม่เชื่อ มิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง กล่าวคือ การกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย ความเชื่อที่สืบทอดกันมา ค่านิยม มาตรฐาน นิสัย และขนบธรรมเนียมประเพณี ความคาดหวัง ความผูกพัน แรงเสริม โอกาส ความสามารถ และการสนับสนุน ซึ่งปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อการกระทำทางสังคม ซึ่งแบ่งได้ดังนี้

1.1 ในสถานการณ์ของการกระทำทางสังคม จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมทางสังคม ซึ่งแต่ละคนก็มีเหตุผลแต่ละอย่างในการตัดสินใจกระทำ

1.2 บุคคลหรือองค์กรจะตัดสินใจ หรือแสดงการกระทำต่าง ๆ บนพื้นฐานของกลุ่มเหตุผล ซึ่งสามารถตัดสินใจเองได้ว่าสอดคล้อง หรือตรงปัญหาตามสถานการณ์นั้น ๆ หรือไม่

1.3 เหตุผลบางประการอาจสนับสนุนการตัดสินใจ และเหตุผลบางประการอาจต่อต้านการตัดสินใจ

1.4 เหตุผลที่ผู้ตัดสินใจให้น้ำหนักต่างกัน การเลือกเหตุผลหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

1.5 เหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจนั้น ไม่ใช่มาจากเหตุผลใดเหตุผลหนึ่ง

1.6 การตัดสินใจกลุ่มของเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้น ๆ จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทุกโอกาส

1.7 กลุ่มของปัจจัยหรือเหตุที่มีอิทธิพลต่อการกระทำทางสังคมนั้นย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลง

1.8 สำหรับกรณีเฉพาะอย่างภายใต้การกระทำทางสังคมจะมีบ่อยครั้งที่มีทางเลือกสองหรือสามทางเพื่อที่จะต้องสนองต่อสถานการณ์นั้น ๆ

1.9 ผู้กระทำหรือผู้ตัดสินใจ อาจเลือกทางใดทางหนึ่ง

1.10 เหตุผลที่จะตัดสินใจสามารถที่จะมองเห็นได้จากทางเลือกที่ถูกต้องแล้ว

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่าการกระทำทางสังคม จะประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยหลายปัจจัย ความเชื่อ หรือความไม่เชื่อ มิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง กล่าวคือ การกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย ความเชื่อที่สืบทอดกันมา ค่านิยม มาตรฐานนิสัย และขนบธรรมเนียมประเพณี ความคาดหมาย ความผูกพัน แรงเสริมโอกาส ความสามารถ และการสนับสนุน ซึ่งปัจจัยหรือสาเหตุที่มีผลต่อการกระทำทางสังคม

2. ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ (Structural and function theory)

พาร์สัน (Parson, 1951, pp. 150-155) ได้กล่าวว่า หน่วยของการกระทำในลักษณะที่บุคคลมีทางเลือกหลายทางในการเข้าหาเป้าหมายในหน่วยของการกระทำจะมีองค์ประกอบ คือ

2.1 บุคคลหรือผู้กระทำ (Actor)

2.2 การเข้าหาเป้าหมาย (Goal seeking)

2.3 วิธีในการบรรลุเป้าหมาย (Alternative means)

2.4 สถานการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลจะต้องประสบ (Situation conditions) เช่น ลักษณะทางชีวภาพในตัวบุคคล หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก

2.5 ผู้กระทำจะถูกควบคุมโดยบรรทัดฐาน ค่านิยม และความคิดต่าง ๆ ทางสังคม ซึ่งได้เข้าไปอยู่ในตัวของผู้กระทำ

นอกจากนี้ยังได้อธิบายหน่วยของการกระทำขึ้นมาเป็นการอธิบายระบบสังคม (Social system) ซึ่งระบบสังคม (Social system) จะประกอบด้วย ผู้ร่วมกระทำตั้งแต่ 2 คน เป็นต้นไป โดยผู้ร่วมกระทำแต่ละคนจะมีบทบาท สถานภาพ หรือวิธีการบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์และบรรทัดฐาน ค่านิยม รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ นอกจากนี้แล้ว ผู้ร่วมกระทำในระบบสังคมจะมีลักษณะการฝึกรอบม (Orientation) ติดตัวมาด้วย ซึ่งลักษณะการฝึกรอบมดังกล่าวสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การฝึกรอบมในด้านอารมณ์ (Motivation orientation) ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพลังงานในการเข้าร่วม

2. การฝึกรอบมด้านค่านิยม (Value orientation) การฝึกรอบมในเรื่องค่านิยมเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการรับรู้ในบรรทัดฐาน ตลอดจนแบบแผนความประพฤติต่าง ๆ ในการแสดงการกระทำระหว่างกันในระบบสังคม

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าภายในระบบสังคมยังมีระบบย่อย ๆ อื่น ๆ เข้ามาประสาน สอดแทรก เช่น ระบบวัฒนธรรม (Cultural system) ระบบบุคลิกภาพของสมาชิกในระบบสังคม (Personality system) และระบบผู้ร่วมอินทรีย์ของผู้ร่วมสัมพันธ์ (Organismic system) หรือบางครั้ง ระบบอินทรีย์ดังกล่าว อาจเรียกได้ว่า ระบบชีววิทยา (Biological system)

ตัวแปรที่เป็นแบบแผนพฤติกรรมภายในระบบสังคม (Pattern Variables) มีอยู่ด้วยกัน 5 คู่ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้จะพบได้ในสังคมที่ล่าหลังและระบบสังคมที่พัฒนาแล้ว กล่าวคือ

1. การกระทำที่ใช้อารมณ์ และการกระทำที่ปราศจากอารมณ์ (Affective and affection neutrality) ในแบบแรกเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในกลุ่มปฐมภูมิ เช่น ครอบครัว เพื่อนสนิท ส่วนแบบที่ 2 เป็นการกระทำที่ปราศจากอารมณ์ เช่น การปฏิบัติระหว่างแพทย์กับคนไข้
2. ความสัมพันธ์ของทุกเรื่องและเฉพาะเจาะจง (Diffuses and specificity) ความสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่จำกัดเฉพาะเรื่องคำนึงถึงผลประโยชน์ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อค้าและลูกค้า
3. วิธีปฏิบัติโดยเลือกเฟ้นและโดยทั่ว ๆ ไป (Universalism and particularism) ในแบบแรกเป็นการพิจารณาจากความคุ้นเคยใกล้ชิด เป็นการปฏิบัติกับบางคนบางกลุ่ม โดยการให้รับสิทธิพิเศษต่าง ๆ ส่วนการปฏิบัติในแบบทั่ว ๆ ไปนั้นจะไม่มีทางเลือกปฏิบัติ แต่จะปฏิบัติโดยเท่าเทียมกัน เช่น การทำหน้าที่ของผู้พิพากษาโดยเที่ยงธรรมไม่เลือกกว่าใครเป็นคนรวยคนจน
4. การประเมินจากสถานภาพ และความสำเร็จของบุคคล (Ascription and achievement) เป็นการประเมินบุคคลจากสถานภาพที่ได้รับมาแต่กำเนิด เช่น ในด้านเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคง และประเมินบุคคลจากความสามารถ เช่น การเลื่อนตำแหน่งในองค์กรต่าง ๆ การสอบแข่งขันเข้าทำงาน
5. การทำงานเพื่อตนเองและเพื่อกลุ่ม (Self-orientation and collectivity orientation) การทำงานเพื่อตนเองเป็นแบบแผนการกระทำของสมาชิกในระบบสังคมที่เน้นตัวเองเป็นหลัก เช่น รักสนุกทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่การทำงานเพื่อกลุ่มจะเน้นผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก

หน้าที่ที่จำเป็น (Functional prerequisites) ในการจัดปัญหาต่าง ๆ ของสังคม 2 กลุ่ม ที่สำคัญ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน (External and internal) และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย โดยแยกหน้าที่ที่จำเป็นออกเป็น 4 ประการ คือ

1. หน้าที่ในการปรับตัว (Adaptation) คือ หน้าที่ของโครงสร้างสังคมที่ตอบสนองต่อความต้องการการอยู่รอดของสมาชิก เช่น การผลิต การจำหน่ายแจกจ่ายอาหาร ภายในระบบสังคม ซึ่งเป็นหน้าที่ของสถาบันเศรษฐกิจภายในสังคมนั้น ๆ

2. หน้าที่ในการจัดปัญหาเกี่ยวกับเป้าหมายของสังคม (Goal attainment) เป็นหน้าที่ในการวางแผนเป้าหมาย ตลอดจนการทำให้บรรลุเป้าหมายของสังคม

3. หน้าที่เกี่ยวกับปัญหาการบูรณาการ (Integration) เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการตกลงร่วมกันเป็นความสอดคล้องกันของสมาชิกในสังคม เช่น สถาบันศาลยุติธรรม พรรคการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ สถาบันทางการแพทย์ ก็รวมอยู่ในหน้าที่นี้ด้วยถึงแม้จะไม่โดยตรงก็ตาม

4. หน้าที่เกี่ยวกับการรักษาแบบแผนและจัดความขัดแย้ง (Pattern-maintenance and tension) หน้าที่นี้เป็นของสถาบันทางสังคม สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา ที่จะจัดเกล้า ตลอดจนให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกันในสังคมให้แก่สมาชิกของสังคม

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า บุคคลมีทางเลือกหลายทางในการตัดสินใจกระทำให้บรรลุเป้าหมายซึ่งผู้ร่วมการทำจะมีบทบาท สถานภาพ วิธีการ เจตนาของสถานการณ์และบรรทัดฐาน ค่านิยม รวมไปถึงความคิดต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป รวมทั้งองค์ประกอบในด้านอารมณ์ บุคลิกภาพ และค่านิยม ที่จะก่อให้เกิดการรับรู้ในบรรทัดฐาน ตลอดจนแบบแผนความประพฤติต่าง ๆ ในการกระทำระหว่างกันในระบบสังคม

ทฤษฎีจิตวิทยาสังคม (Theory of social psychology)

มาสโลว์ (Maslow, 1970, p. 90) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) ของการกระทำของมนุษย์ไว้หลายประการและยังได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานที่เกิดขึ้นมาจากความพึงพอใจ ความต้องการต่าง ๆ ซึ่งถูกจัดให้อยู่ในรูปของลำดับขั้นของความต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด และเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้นแล้วไม่ได้รับการบำบัดหรือตอบสนองที่เพียงพอ ความต้องการเหล่านั้นก็จะยังคงอยู่และจะทำหน้าที่เป็นแรงขับที่มีพลังผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมที่โน้มไปในทางที่จะบำบัดความต้องการเหล่านั้นอยู่เสมอ

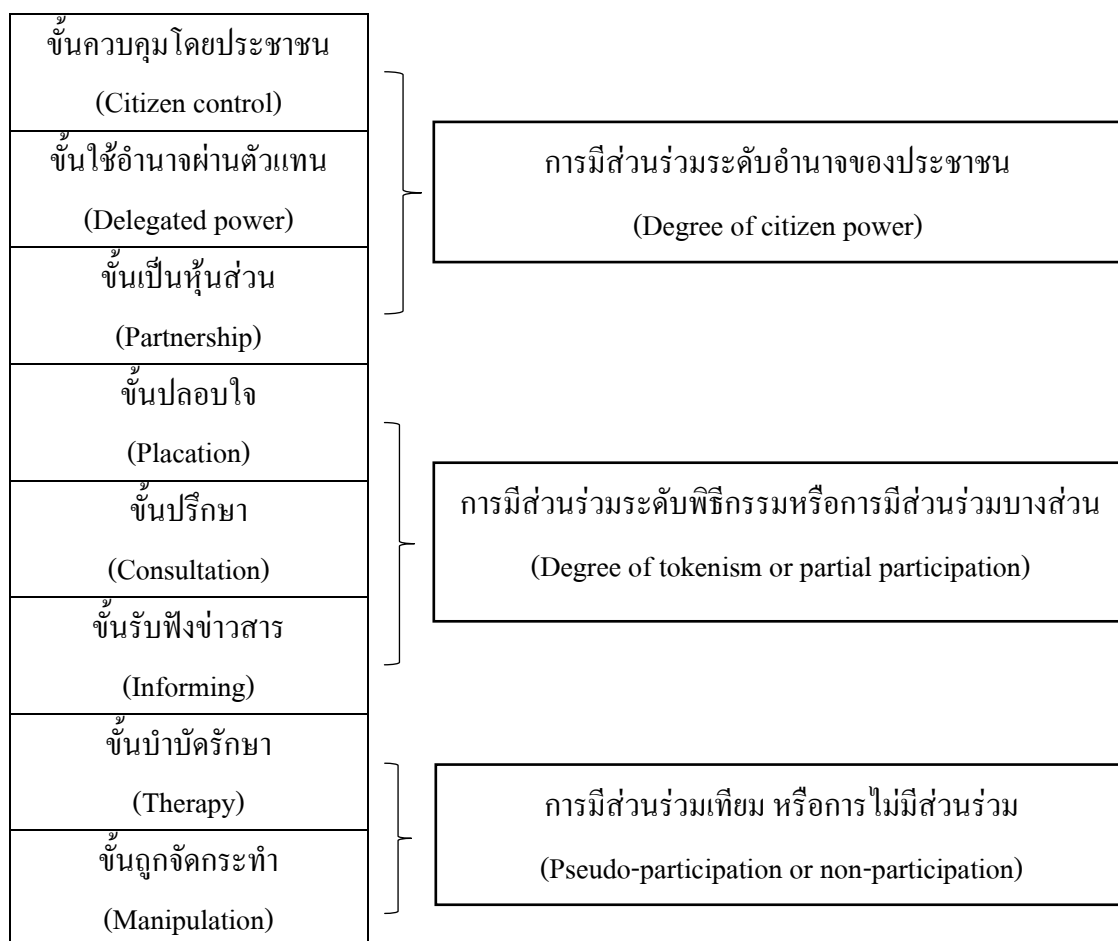
ความต้องการพื้นฐานที่จะทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ มีอยู่ 5 ประการด้วยกัน โดยแยกตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)
2. ความต้องการด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต (Safety and security needs)
3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs)
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs)
5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self-actualization needs)

จากทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เกิดจากความพึงพอใจ ความต้องการเป็นแรงขับที่มีพลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์โดยเริ่มจากระดับน้อยที่สุดไปสู่มากที่สุด และเมื่อความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเปลี่ยนความต้องการนั้นเป็นแรงขับผลักดันให้ได้ในสิ่งที่ต้องการ และบางครั้ง ความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่สิ้นสุด ก็มีความต้องการอื่นเข้ามาแทรก ดังนั้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมหนึ่ง ๆ ของมนุษย์ไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการเพียงอย่างเดียว

ระดับของการมีส่วนร่วม

อาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969, p. 216) นั้นเห็นว่า การมีส่วนร่วมมีลักษณะเป็นบันได การมีส่วนร่วม (Participation ladder) 8 ขั้น ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 11 บันไดของการมีส่วนร่วม 8 ขั้น ของอาร์นสไตน์ (Arnstein, 1969, p. 216)

ในขั้นแรกของบันได คือ ขั้นถูกจัดกระทำ และขั้นที่ 2 คือ ขั้นบำบัดรักษานั้น เรียกการมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าไม่ถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในการตัดสินใจ ในกรณีนี้จะมีกลุ่มบุคคลจำนวนน้อยที่อยู่ในอำนาจเท่านั้นที่จะทำหน้าที่ในการตัดสินใจ โดยไม่มีการผูกเนื้อหา วิธีการของการตัดสินใจหรือตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่นั้น ๆ ในส่วนของขั้นที่ 2 นี้ สร้างขึ้นมาเพื่อที่จะทดแทนการมีส่วนร่วมที่แท้จริง วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของ 2 ขั้นนี้ ไม่ใช่เป็นการกระทำที่ทำให้ประชาชนเข้าถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือควบคุม โครงการ แต่จะช่วยให้ผู้กุมอำนาจดำเนินการให้การศึกษา (Education) หรือการทำการรักษา (Cure) ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม

บันไดขั้นที่ 3 ถึง 5 ก้าวหน้าถึงระดับที่เรียกว่า การมีส่วนร่วมแบบพิธีกรรมหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน โดยในขั้นที่ 3 ขั้นรับฟังข่าวสาร และขั้นที่ 4 ขั้นปรึกษานั้น จะมีความคิดเห็นหรือข้อคิดเห็นของประชาชนที่ได้รับฟังจากผู้กุมอำนาจ แต่ภายในเงื่อนไขเหล่านี้ พวกเขาไม่มีอำนาจที่จะรับประกันได้ว่า ความคิดเห็นของพวกเขาจะได้รับการเอาใจใส่จากผู้มีอำนาจเต็ม เมื่อการมีส่วนร่วมบางส่วนที่ยอมให้คนจนให้คำแนะนำได้ แต่ยังคงไว้ซึ่งสิทธิในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจต่อไป

บันไดระดับขั้นสูงขึ้นไป เป็นระดับที่เรียกว่า อำนาจเป็นของประชาชน ซึ่งเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ประชาชนสามารถเข้าสู่ขั้นที่ 6 ซึ่งเป็นขั้นหุ่นส่วนซึ่งจะทำให้เขาสามารถเข้าร่วมในการเจรจาเพื่อผลได้ผลเสียกับผู้มีอำนาจดั้งเดิม ส่วนในขั้นที่ 7 ขั้นการใช้ อำนาจผ่านตัวแทน และขั้นที่ 8 ขั้นควบคุมโดยประชาชน เป็นการใช้อำนาจตัดสินใจของประชาชน โดยผ่านตัวแทนหรือประชาชนเป็นผู้ใช้อำนาจนั่นเอง

ระดับการมีส่วนร่วมทั้ง 8 ขั้นตอน สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ 3 ขั้น ซึ่งเป็นการแบ่งที่ทำคู่ขนานไว้ในบันได 8 ขั้น ดังที่เสนอไว้ในแผนภาพแล้ว โดยเนื้อหาของการแบ่งสรุปได้ดังนี้

ระดับที่ 1 การมีส่วนร่วมเทียม (Pseudo-participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ผู้เข้าร่วม ไม่มีอำนาจใด ๆ ในการตัดสินใจของบุคคลอื่นเท่านั้น

ระดับที่ 2 การมีส่วนร่วมบางส่วน (Partial participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ผู้เข้าร่วมมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่บุคคลอื่น

ระดับที่ 3 ระดับการมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine participation) การมีส่วนร่วมระดับนี้ การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมได้รับการฟัง และยอมรับเป็นส่วนใหญ่ซึ่งแสดงให้เห็นว่า อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้เข้าร่วมนั่นเอง

แนวคิดการมีส่วนร่วมนี้ มองความเข้มของการมีส่วนร่วมในแง่ของการมีอำนาจในการตัดสินใจของประชาชน ซึ่งมีพิสัยความเข้มตั้งแต่การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลยไปจนถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen & Uphoff, 1977, pp. 213-219) ได้แบ่งขั้นตอนการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่มตัดสินใจและปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefit)

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และฉวีลวดี บุริกุล (2548, หน้า 29-30) การแบ่งระดับชั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และความละเอียดของการแบ่งเป็นสำคัญ โดยมีข้อพึงสังเกต คือ ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำ จำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมจะมาก และยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใด จำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมก็จะลดลงตามลำดับ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเรียงตามลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ได้แก่

1. ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุด และเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าวสาร และการแสดงนิทรรศการ เป็นต้น แต่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับใด ๆ

2. ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือ ผู้วางแผนโครงการจะเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินข้อดีข้อเสียของโครงการอย่างชัดเจนมากขึ้น เช่น การจัดทำแบบสอบถามก่อนริเริ่มโครงการต่าง ๆ หรือการบรรยายและเปิดโอกาสให้ผู้ฟังแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการนั้น ๆ เป็นต้น

3. ระดับการปรึกษาหารือ เป็นการเจรจาอย่างเป็นทางการระหว่างผู้วางแผนโครงการและประชาชน เพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือระบุประเด็นข้อสงสัยต่าง ๆ เช่น การจัดประชุมการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

4. ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับการมีส่วนร่วมที่ผู้วางแผนโครงการกับประชาชน มีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการ และผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการโครงการ เหมาะที่จะใช้สำหรับการพิจารณาประเด็นที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและ

มีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การใช้
อนุญาโตตุลาการเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน เป็นต้น

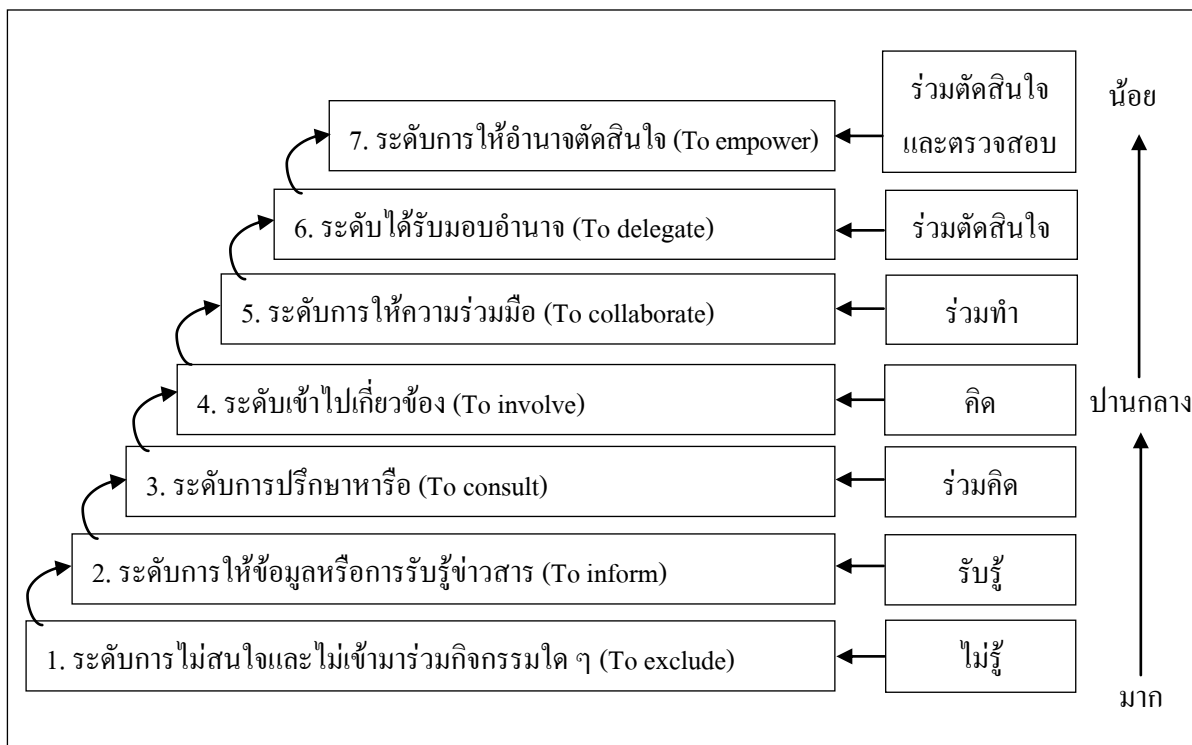
5. ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนร่วมกันดำเนิน
โครงการ เป็นขั้นการนำโครงการไปปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

6. ระดับการควบคุมโดยประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน
เพื่อแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2559, หน้า 58-61) กล่าวว่า ในเรื่องของระดับการมีส่วนร่วม
จะมีการแบ่งออกเป็นหลาย ๆ ระดับด้วยกัน นับตั้งแต่ระดับน้อยที่สุดไปจนถึงมากที่สุด หรือจากต่ำ
ไปหาสูง เนื่องมาจากวัตถุประสงค์และความต้องการข้อมูล เช่น การบริหาร หรือความเป็น
ประชาธิปไตย ในที่นี้จะกล่าวถึงระดับการมีส่วนร่วม โดยได้แบ่งระดับของการมีส่วนร่วมไว้

7 ระดับ ดังนี้

1. ระดับการไม่สนใจและไม่เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมใด ๆ (To exclude)
2. ระดับการให้ข้อมูลหรือการรับรู้ข่าวสาร (To inform)
3. ระดับการปรึกษาหารือ (To consult)
4. ระดับเข้าไปเกี่ยวข้อง (To involve)
5. ระดับการให้ความร่วมมือ (To collaborate)
6. ระดับที่ได้รับมอบอำนาจ (To delegate)
7. ระดับการให้อำนาจตัดสินใจ (To empower)



ภาพที่ 12 ระดับการมีส่วนร่วม เปรียบได้กับขั้นบันไดจากระดับต่ำไปสู่สูง (เมตต์ เมตต์การ์ณจิต, 2559, หน้า 58-61)

1. ระดับการไม่สนใจและไม่เข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ (To exclude) เป็นการมีส่วนร่วมในระดับที่ถือว่าต่ำสุดของหลักการนี้ที่เป็นพฤติกรรมของคนที่ไม่ยอมรับหรือปฏิเสธที่จะเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ของสังคม เหมือนกับเป็นการที่จะผลักตัวออกจากสังคม ไม่อยากเกี่ยวข้องหรือยุ่งเกี่ยวใด ๆ ทั้งสิ้น หากจะกำหนดค่าระดับการมีส่วนร่วมก็จะเท่ากับศูนย์

2. ระดับการให้ข้อมูลหรือการรับรู้ข่าวสาร (To inform) เป็นการมีส่วนร่วมที่ถือว่าอยู่ในระดับต่ำ แต่ไม่ถึงกับมีค่าเป็นศูนย์ กล่าวคือ เป็นเพียงการที่ผู้ที่มีอำนาจแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบหลังจากที่ได้ตัดสินใจไปแล้วหลังจากการประชุม การลงมติ หรือการสั่งการ การให้ข้อมูลข่าวสารอาจทำเป็นเอกสาร วิดิทัศน์ จดหมายข่าว การแถลงข่าว การประกาศ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น แม้การให้ข้อมูลในรูปแบบของวิดิทัศน์หรือทางสถานีโทรทัศน์ จะทำให้ผู้ที่ได้รับข่าวได้เห็นภาพ เสียง การเคลื่อนไหวในลักษณะของวิธีการสื่อสารฝ่ายเดียว (One way communication) โดยผู้รับข่าวสารนั้นไม่มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นแต่อย่างใด จึงเป็นการมีส่วนร่วมไม่แท้จริง หรืออาจเรียนได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมแบบจอมปลอมหรือการมีส่วนร่วมเทียม

(Pseudo-participation or non-participation) อย่างไรก็ตามวิธีการนี้อาจสร้างความเข้าใจและสามารถลดความขัดแย้งลงได้บ้าง

3. ระดับการปรึกษาหารือ (To consult) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและการแสวงหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะทำออกมาในรูปแบบการปรึกษาหารือ การขอคำแนะนำ การสำรวจความคิดเห็น การประชุม การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม หรือการพบปะแบบไม่เป็นทางการ เหมือนกับการเปิดบ้านพูดคุยกัน (Open house or informal meeting) การแต่งตั้งคณะที่ปรึกษา (Advisory group) หรือคณะทำงาน เวทีสาธารณะ (Informal meeting) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) วิธีการปรึกษาหารือจะเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น ชักถาม หรือเสนอได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าวิธีการเช่นนี้ผู้มีอำนาจจะเห็นด้วยกับข้อมูลหรือจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้มีอำนาจ อย่างไรก็ตามวิธีการมีส่วนร่วมในระดับที่นับว่ามีมากกว่าระดับการให้ข้อมูลข่าวสาร

4. ระดับเข้าไปเกี่ยวข้อง (To involve) เป็นการมีส่วนร่วมในลักษณะที่เข้าไปเกี่ยวข้องในกิจกรรมบางส่วน เช่น การเป็นคณะทำงาน กรรมการ ที่ปรึกษา การเป็นอาสาสมัครต่าง ๆ เช่น งานอนุรักษ์ งานบริการสาธารณะ เป็นการเข้าไปเกี่ยวข้องที่อยู่ในระดับปานกลาง

5. ระดับการให้ความร่วมมือ (To collaborate) เป็นการเข้าไปมีส่วนร่วมในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ หรือร่วมทำ เช่น การร่วมประชุมกำหนดนโยบาย การวางแผน เป็นต้น ตลอดจนการร่วมทำกิจกรรมในฐานะที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในกิจกรรมนั้น ๆ

6. ระดับได้รับมอบอำนาจ (To delegated) เป็นการมีส่วนร่วมโดยได้รับมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจ เพื่อไปทำภารกิจหนึ่ง ทำให้ผู้รับมอบอำนาจเช่นเดียวกับเจ้าของ

7. ระดับการให้อำนาจตัดสินใจ (To empower) เป็นการมีส่วนร่วมที่ถือว่าอยู่ในระดับมากที่สุดด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ เช่น การลงมติ หรือการมอบอำนาจของตนโดยผ่านตัวแทน หรือมอบตัวแทนไปดำเนินการ ซึ่งจะเห็นได้จากการเลือกคณะกรรมการเข้าไปบริหาร การกำหนดนโยบาย วางแผน การมอบตัวแทนเข้าไปตกลงหรือร่วมตัดสินใจในโครงการที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม การมีส่วนร่วมในระดับนี้ถือว่าเป็นการควบคุมการตรวจสอบฝ่ายบริหาร การเรียกร้องหรือการเสนอความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตามนับว่าเป็นสิทธิขั้นพื้นฐาน และเป็นก้าวที่สำคัญของหลักประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory democracy)

รูปแบบการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2559, หน้า 61) กล่าวว่า ผู้ที่มีอำนาจหากเปิดใจที่จะรับฟัง (Listening) ความคิดเห็นและเสียงสะท้อนอย่างแท้จริงจากผู้เรียกร้อง ย่อมสนใจที่จะรับฟังด้วย

ตนเอง เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าคำชมหรือสรรเสริญเย็นใจจากคนใกล้ชิด คำวิพากษ์วิจารณ์ จะทำให้เห็นถึงจุดด้อยจุดเด่นต่าง ๆ ซึ่งเป็นยาวิเศษ ส่วนในด้านผู้ที่เข้าร่วมนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รู้ปัญหาอย่างแท้จริงหรือเกี่ยวข้องโดยตรงจึงจะได้ผลตามวัตถุประสงค์

การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารนั้น กระทำได้หลายลักษณะ หลายรูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละภารกิจและวัตถุประสงค์ว่าจะใช้วิธีการใดจึงจะได้ผลและเกิดความเรียบร้อย เช่น การชี้แจง (Clarify or explain) การประชุม (Meeting) การโต้เถียง (Debates) การเสวนา (Dialogue) ประชาธิปไตย (Public hearing) ประชามติ (Public opinion) การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ (Interactive website) การพบปะแบบไม่เป็นทางการ (Open house or informal meeting) และการสำรวจความคิดเห็น (Polls and surveys) เป็นต้น และเพื่อให้เห็นภาพความแตกต่างของการโต้เถียง การเสวนา และการเสวนาเพื่อหาทางออกของปัญหาสามารถอธิบายได้ดังนี้

ตารางที่ 5 ความแตกต่างระหว่างการโต้แย้ง การเสวนากับการเสวนาหาทางออก
(เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559, หน้า 61)

การโต้เถียง (Debates)	การเสวนา (Dialogue)	การเสวนาหาทางออก (Deliberation)
1. โต้แย้ง โต้เถียง คัดค้าน ไม่เห็นด้วย	1. อภิปราย ชี้แจง แสดง ความเห็น	1. แสวงหาทางเลือกจาก หลาย ๆ ทาง
2. ห้วนล่อม ชักจู้	2. แสวงหาความเข้าใจ	2. แสวงหาความเห็นร่วมกัน
3. ย้ำประเด็น ตอกย้ำ	3. ประสานเข้าหากัน	3. ดีกรอบไว้เพื่อเลือก
4. ความเห็นตนถูกต้อง ความเห็นตนดีกว่า	4. ความเห็นหลากหลาย สร้างให้เกิดความเข้าใจ	4. ตัดสินใจเลือกแนวทาง ที่ดีที่สุด
5. แสดงถึงจุดยืน	5. ทำความเข้าใจ	5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
6. ต้องการคำตอบว่า ได้/ ไม่ได้	6. รอดูท่าที ยังไม่ตัดสินใจ	6. พบกันครึ่งทาง หาทางออก โดยลงความเห็นร่วมกัน

องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

แคร์รี (Carry, 1979, p. 145) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมและการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ผู้เข้าร่วมจะต้องมีอิสระในการเข้าร่วม (Freedom to participation) ในเบื้องต้น ผู้เข้าร่วมจะต้องมีความเป็นอิสระในการเข้าร่วม โดยปราศจากการถูกชี้นำหรือถูกครอบงำ เพราะเป็นพื้นฐานของมนุษย์ในการคิด การจินตนาการ และการตัดสินใจ ดังนั้น ถ้าการเข้าร่วมไม่อยู่ในเงื่อนไขนี้ ย่อมไม่ใช่หลักของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
2. ผู้เข้าร่วมต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม (Ability to participation) ผู้ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องที่จะเข้าร่วมอย่างแท้จริง ภารกิจจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การจะมอบหมายผู้ใดให้ไปเข้าร่วม จึงจะต้องพิจารณาถึงความสามารถของผู้นั้นด้วย ในทำนองเดียวกันผู้ที่ได้รับมอบหมายก็ต้องศึกษาเรื่องที่จะไปทำหน้าที่นั้นอย่างเต็มความสามารถ
3. มีความเต็มใจที่จะเข้าร่วม (Willingness to participation) ผู้เข้าร่วมจะต้องมีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะเข้าร่วม โดยมีความมุ่งหวังจะให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การถูกขอร้อง แคมบังคับหรือถูกบังคับให้เข้าร่วมจะไม่ก่อให้เกิดอะไร
4. การยอมรับในความแตกต่าง สิ่งหนึ่งที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน คือ ความแตกต่าง ท่ามกลางความหลากหลาย เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น สถานะในบทบาทหน้าที่ ฯลฯ เพราะถ้าเราสามารถทำความเข้าใจและมีความตระหนักในเรื่องนี้แล้ว เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ลงตัวกันในบางประการ ก็จะมีการประนีประนอมหรืออะลุ่มอล่วยเพื่อให้ก้าวเดินต่อไปได้

กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2559, หน้า 58) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อทำงาน แต่การที่คนจะมาร่วมมือกันทำงาน โดยราบรื่นนั้น มิใช่เป็นเรื่องที่เกิดจากธรรมชาติหรือความบังเอิญ แต่เกิดจากการวางกลยุทธ์อย่างมีแผนซึ่งมีปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. การรวมคน เป็นการรวบรวมสมาชิกให้เกิดเป็นกลุ่ม ในการนี้อาจต้องทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งกลุ่มที่เกิดจากความสมัครใจจะส่งผลให้ทีมงานมีความยั่งยืน
2. การร่วมคิด ข้อสำคัญของการรวมกลุ่มนั้นก็เพื่อที่จะระดมความคิด และหาศักยภาพที่อยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งการที่ได้ข้อสรุปจากหลาย ๆ คน ย่อมดีกว่าความคิดของคนคนเดียวหรือคนไม่กี่คน ดังสำนวนที่ว่า “หัวเดียวกระเทียมลีบ” เป็นต้น

3. การร่วมทำหรือดำเนินการ เมื่อทุกคนร่วมกันคิดแล้วก็ต้องร่วมกันทำด้วย แต่ลักษณะของสังคมไทยมักจะมีแต่คนคิด พูด แสดงความคิดเห็น แต่ไม่ค่อยมีคนอยากทำ ดังนั้น เพื่อให้บรรลุตามแผนที่วางไว้ จะต้องสร้างให้เกิดการร่วมมือกันในระบบทีม โดยเฉพาะในเรื่องของการมีจิตอาสา จิตอาสาตัวเองจะเป็นพลังในการจัดการและทำให้งานสำเร็จ

4. การร่วมรับผิดชอบ หมายถึง การร่วมรับผิดชอบที่เกิดจากการปฏิบัติไม่วาสนผลนั้น จะเป็นเช่นไร มิใช่จะรับแค่ “ชอบ” แต่เมื่อ “ผิด” ไม่ค่อยมีคนรับ กลับจะคิดแต่การเอาตัวรอด ด้วยการหลีกเลี่ยงหรือซัดทอดโดยการ โยนความผิดไปให้ผู้อื่น ดังนั้น การเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ในการร่วมรับผิดชอบจึงเป็นหลักการสำคัญของทีมงาน ซึ่งถ้างานนั้นเกิดความสำเร็จสามารถ นำชื่อเสียงมาสู่หมู่คณะ ก็จะเป็นภาพที่มีความปิดรั่วร่วมกัน

5. การสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง ในการทำกิจกรรม หรือการประชุมเพื่อขอความคิดเห็น ไม่ควรทำอะไรเป็นพิธีการหรือเป็นระเบียบการที่เคร่งครัดจนเกินไป ควรสร้างบรรยากาศให้มีความเป็นกันเองให้มากที่สุด โดยไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา การมีลักษณะหลวม ๆ เช่นนี้จะทำให้เกิดความคล่องตัวและจะนำไปสู่การให้ความร่วมมือในที่สุด

ลักษณะการมีส่วนร่วมในสังคม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, หน้า 62) กล่าวว่า ลักษณะการมีส่วนร่วมในสังคมนั้น แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมที่เกิดจากความต้องการของผู้ที่จะเข้าร่วม การเข้าร่วมที่เกิดจากเจตจำนงของผู้เข้าร่วมในลักษณะนี้จะทำให้การรวมกลุ่มหรือทีมงานมีความแนบแน่น ยั่งยืน และถาวร

2. การมีส่วนร่วมที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารหรือผู้อำนวยการสูงสุดที่มีวัตถุประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการชี้นำหรือจูงใจ ซึ่งในบางสถานการณ์จำเป็นต้องมีการบังคับให้เข้าร่วมจึงจะเกิดการมีส่วนร่วม เพราะถ้าปล่อยให้เกิดความต้องการโดยธรรมชาติอาจจะไม่สนองนโยบายหรือแผนขององค์กรที่วางไว้ และทำให้ภารกิจไม่บรรลุเป้าหมายได้

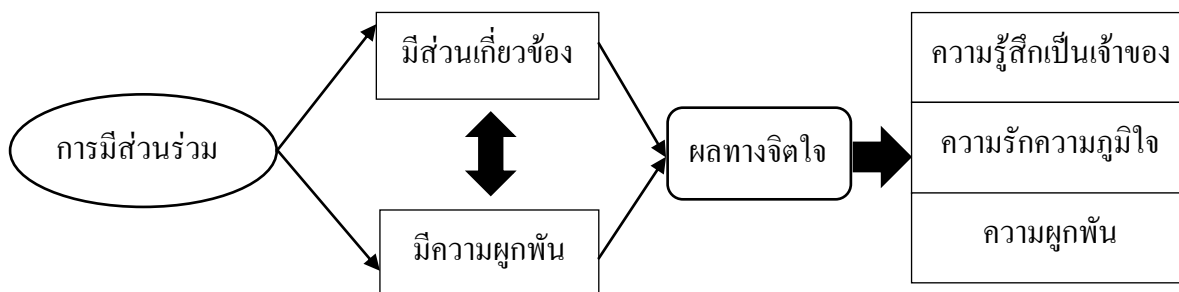
เมื่อการมีส่วนร่วมมี 2 ลักษณะดังกล่าว และมีความแตกต่างกันในเชิงปรัชญาและหลักการในการเกี่ยวข้อง จึงทำให้ความผูกพันและความรู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมกิจกรรมที่เกิดจากความต้องการของตนมีความแตกต่างกับที่เกิดจากการชี้นำหรือความต้องการจากผู้อื่น

ผลการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในกรณีใด ๆ ก็ตาม จะเกิดผลภายในที่สำคัญ คือ ด้านจิตใจ และภายนอก ซึ่งมีทั้งทางบวกและทางลบ การสร้างบรรยากาศให้เป็นไปในทางบวก และขวัญกำลังใจ จะทำให้เกิดแรงสนับสนุน

เบลส และเบลส (Blase & Blase, 1998) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งต่างไปจากการตัดสินใจของผู้บริหารคนเดียว เพราะผู้มีส่วนร่วมจะเกิดความรู้สึก ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ฮานาเวย์ (Hannaway, 1993 อ้างถึงใน เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559, หน้า 63) ซึ่งให้เห็นว่าการร่วมกันทำงานจะเป็นพลังอำนาจในการพัฒนางาน

คูซ และ โปสนเนอร์ (Kouzes & Posner, 1990) กล่าวว่า องค์กรใดที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมคิดและร่วมในการตัดสินใจ จะมีการพัฒนาและก้าวหน้ากว่าองค์กรอื่น ผลของความสำเร็วจะนำมาซึ่งความภูมิใจ เกิดความรัก ความผูกพันของผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม ซึ่งเป็นผลทางด้านจิตใจ

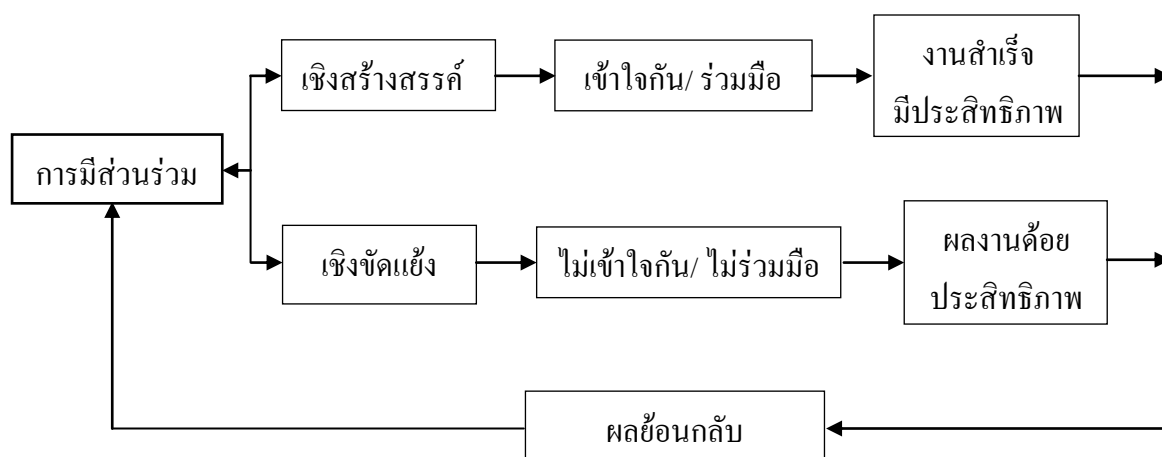


ภาพที่ 13 ผลทางจิตใจของการมีส่วนร่วม (Kouzes & Posner, 1990)

นอกจากนี้ การเข้าไปมีส่วนร่วมไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบลักษณะใด ๆ ก็ตาม จะปรากฏผลเป็น 2 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในเชิงสร้างสรรค์ เป็นผลที่เกิดจากผู้เข้าไปมีส่วนร่วมมีเจตจำนงจะสร้างสรรค์ ซึ่งบรรยากาศของการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน การปรับทัศนคติเข้าหากัน การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะทำงานร่วมกันด้วยความราบรื่น การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้จึงเป็นสิ่งต้องกรปรารถนา

2. การมีส่วนร่วมในเชิงขัดแย้ง เป็นการมีส่วนร่วมในเชิงลบ ที่เกิดจากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีอคติ จึงทำให้มีความคิดเห็นไม่ลงรอยกันหรือการใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล โดยไม่พยายามปรับทัศนคติเข้าหากันจึงเป็นการยากที่จะหาจุดร่วมที่จะให้เกิดความเข้าใจกันได้



ภาพที่ 14 ผลของการมีส่วนร่วม (Kouzes & Posner, 1990)

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

Creighton (Creighton, 2005, pp. 21-25) กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้

8 ประการ ดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการปรึกษาหารือกับสาธารณชนจะช่วยสร้างความกระจ่างให้กับวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการหรือนโยบาย และบ่อยครั้งที่การมีส่วนร่วมของประชาชนนำมาสู่การพิจารณาทางเลือกใหม่ ๆ ที่น่าจะเป็นคำตอบที่มีประสิทธิผลที่สุดได้

2. ใช้ต้นทุนน้อยและลดความล่าช้าลง แม้ว่าการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมจะต้องใช้เวลาและมีค่าใช้จ่ายมากกว่าการตัดสินใจฝ่ายเดียว แต่การตัดสินใจฝ่ายเดียวที่ไม่คำนึงถึงความต้องการแท้จริงของประชาชนนั้น อาจนำมาซึ่งการโต้แย้งคัดค้านหรือการฟ้องร้องกัน อันทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในระยะยาว เกิดความล่าช้า และความล้มเหลวของโครงการได้ในที่สุด

3. การสร้างฉันทามติ การมีส่วนร่วมของประชาชนจะสร้างข้อตกลงและข้อผูกพันอย่างมั่นคงในระยะยาวระหว่างกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ลดข้อโต้แย้งทางการเมืองและช่วยให้เกิดความชอบธรรมต่อการตัดสินใจของรัฐบาล

4. การนำไปปฏิบัติง่ายขึ้น การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำให้ประชาชนมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของการตัดสินใจนั้น และทันทีที่การตัดสินใจได้เกิดขึ้น พวกเขาก็อยากเห็นมันเกิดผลในทางปฏิบัติ และยังสามารถเข้ามาช่วยกันอย่างกระตือรือร้นอีกด้วย

5. การหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าที่เลวร้ายที่สุด เพราะการเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาแสดงความต้องการและข้อห่วงกังวลตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จะช่วยลดโอกาสของการโต้แย้งและการแบ่งฝ่าย ที่จะเป็นปัจจัยให้เกิดการเผชิญหน้าอย่างรุนแรงได้

6. การคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใสและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม จะสร้างความน่าเชื่อถือต่อสาธารณชน และเกิดความชอบธรรมโดยเฉพาะเมื่อต้องมีการตัดสินใจในเรื่องที่มีการโต้แย้งกัน

7. การคาดการณ์ความห่วงกังวลและทัศนคติของสาธารณชน เพราะเมื่อเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้มาทำงานร่วมกับสาธารณชนในกระบวนการมีส่วนร่วม พวกเขาจะรับรู้ถึงความห่วงกังวล และมุมมองของสาธารณชนต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถคาดการณ์ปฏิกิริยาตอบสนองของสาธารณชนต่อกระบวนการและการตัดสินใจขององค์กรได้

8. การพัฒนาภาคประชาสังคม ประโยชน์อย่างหนึ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชนคือ ทำให้ประชาชนมีความรู้ทั้งในส่วนของเนื้อหาโครงการและกระบวนการตัดสินใจของรัฐ รวมทั้งเป็นการฝึกอบรมผู้นำ และทำให้ประชาชนได้เรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p. 418) เห็นว่าเหตุสำคัญที่ทำให้ทีมมีคุณค่าก็คือความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในทีมจนสามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้ มันเป็นผลงานที่ยิ่งใหญ่กว่าข้อสรุปใด ๆ ทีมงานสามารถทำทุกอย่างได้นับตั้งแต่เครื่องบินไปจนถึงดนตรีวิดีโอในอินเทอร์เน็ต มันเกิดจากความร่วมมือของสมาชิก ความอัจฉริยะของส่วนบุคคล ในการสร้างสิ่งพิเศษ นี่คือนคุณค่าประโยชน์ที่สำคัญที่เห็นเป็นประจักษ์สำหรับองค์กร ซึ่งอันที่จริง ความไม่แน่นอนและความต้องการเพิ่มผลผลิต เป็นความซับซ้อนจากสภาพแวดล้อมแต่ทีมก็สามารถฟันฝ่าและทำได้สำเร็จ

ทีมเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อนในทุก ๆ ด้าน บางสิ่งทีมนั้นก็มิมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของส่วนบุคคล ประสบการณ์ในทางบวก บางส่วนของทีมจะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความพึงพอใจ แต่บางครั้งก็เป็นความยากลำบากที่ความต้องการจะให้สภาพที่ดีของทีมไม่แปรเปลี่ยน อย่างไรก็ตามด้วยเหตุนี้ทีมสามารถทำในสิ่งดี ๆ ให้แก่องค์กรและสมาชิก ทรัพยากรบุคคลมีคุณค่าประโยชน์มหาศาลในการทำให้ผลผลิตสูงขึ้น คุณค่าประโยชน์ของทีมสรุปได้ดังนี้

1. เป็นแหล่งสำหรับแก้ปัญหา
2. ปรับปรุงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม
3. ปรับปรุงคุณภาพในการตัดสินใจ
4. การมอบหมายการงาน
5. สร้างแรงจูงใจสูงโดยผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน
6. เป็นมากกว่าการควบคุมและวินัยในการทำงาน
7. สร้างให้บุคคลแสวงหาความพึงพอใจเพื่อเกิดสิ่งสร้างสรรค์

ปัญหาที่เป็นอุปสรรคของการมีส่วนร่วม

ถวิลวดี บุรีกุล (2552, หน้า 99-103) กล่าวถึง ปัญหาที่เป็นอุปสรรคของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ภาครัฐและประชาชนขาดการรับรู้เกี่ยวกับแนวคิด และความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน
2. โครงสร้างกฎหมายและกระบวนการนโยบายยังไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างเพียงพอ
3. การขาดแคลนผู้มีทักษะในการใช้เครื่องมือสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน
4. ปัญหาเรื่องวัฒนธรรมการเมืองและความพร้อมของประชาชน
5. ปัญหาด้านความพร้อมของภาครัฐ
6. การไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ที่จะบอกให้ทราบว่าประชาชนมีส่วนร่วมแล้วหรือยัง หรือหน่วยงานของรัฐเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานให้ดีขึ้นได้เพราะไม่มีมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน

4. ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549, หน้า 9-12) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือ มีการรับรู้ ทราบถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป้าหมายของทีม ในเรื่องเดียวกัน นั่นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกันร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553, หน้า 24) ได้สรุปความหมายของการมีเป้าหมายเดียวกันไว้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกันเป็นทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกัน และมีความพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

คณิต ทิพย์โอสถ (2555, หน้า 27-28) กล่าวว่า การมีเป้าหมายเดียวกันเป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกของทีมให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ สมาชิกในทีมทุกคนจะให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ซึ่งเป้าหมายของทีมจะมีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะประสานให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การเปิดโอกาสให้บุคคลทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล กล่าวโดยสรุปคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจน

กัญญารัตน์ ธนะสีสังกูร (2556, หน้า 30) ได้สรุปไว้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกัน มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึกลงใจให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตัวเองและทีมงานมีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน

วิกานดา เกษตรเอี่ยม (2558, หน้า 109) กล่าวว่า เมื่อสมาชิกในทีมมีเป้าหมายเดียวกันแล้ว จะทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกว่ามีส่วนในการรับผิดชอบต่อผลงานของทีมร่วมกัน และจะทำให้สมาชิกของทีมคอยช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมที่กำลังมีปัญหาในการทำงาน เพื่อให้ผลงานออกมาดีขึ้น อีกทั้งสมาชิกยังเกิดความเต็มใจในการประสานความร่วมมือระหว่างกัน มีการแบ่งปันข้อมูลให้แกกัน มีความทุ่มเทพยายามในการทำงาน การตัดสินใจร่วมกันและวางเป้าหมายของทีมไว้เหนือเป้าหมายส่วนตัว

ริชาร์ด ลู้ก และเจฟฟี่ พอลเซอร์ (2549, หน้า 142) กล่าวว่า ด้วยความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่หลากหลายมารวมตัวกันเป็นทีม อาทิ วัฒนธรรม แนวคิด เชื้อชาติ สามารถทำให้เกิดความไม่เข้าใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน ซึ่งผู้นำทีมจะต้องบริหารจัดการความหลากหลายเหล่านี้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีวิธีดังต่อไปนี้

1. เลือกสรรบุคคลที่เห็นเป้าหมายของทีมมีความสำคัญและมีคุณค่า เนื่องจากบุคคลเหล่านี้จะมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมมากกว่าความแตกต่างของสมาชิกภายในทีม
2. จัดให้สมาชิกปฏิบัติงานเห็นว่าคุณค่า และเป็นงานที่มีคุณค่า จะทำให้สมาชิกมุ่งให้ความสนใจไปยังผลลัพธ์ ซึ่งมีความสำคัญเหนือความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล

3. หาโอกาสแสดงให้เห็นสมาชิกในทีมเห็นว่า ผู้นำของทีมตระหนักดีถึงคุณค่าอันเกิดจากความแตกต่างของสมาชิกในทีมและยังตระหนักด้วยว่า ความแตกต่างนี้จะช่วยนำพาให้ทีมไปถึงจุดหมายร่วมกันได้อย่างไร

4. หาโอกาสให้สมาชิกได้ทำความรู้จักกัน เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน ในห้องทำงานของทีม การจัดสนทนาการนอกสถานที่ เป็นต้น การทำเช่นนี้จะช่วยลดเจตคติเกี่ยวกับการตัดสินคนจากอาชีพ หรือกลุ่มทางสังคม

5. จัดให้สมาชิกทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน สิ่งที่สามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมได้ คือ การจัดให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ ทำงานเคียงข้างกัน เป็นต้น

ในการบริหารจัดการทีมงานโดยการสร้างเป้าหมายร่วมกันนั้น จะทำให้เกิดความเต็มใจในการทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันเหมือนเป็นพี่น้องกัน ผลลัพธ์ที่ได้คือ ผลงานที่ดี

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกัน และชัดเจน

5. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

สันสนีย์ ชูเชื้อ (2549, หน้า 20) กล่าวว่าไว้ว่า ความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้น สมาชิกในทีมงานต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าจะมีส่วนร่วม ทีมที่คอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

ศรีศักดิ์ สุนย์โสทร (2550, หน้า 32) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนและความไว้วางใจ โดยธรรมชาติแล้วจะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้ง 2 อย่าง การสนับสนุนและความไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ ทำให้สมาชิกรู้สึกได้ว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี

คณิต ทิพย์โอสถ (2555, หน้า 29) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมต้องการ ถ้าบุคคลมีความไว้วางใจทำให้เกิดการสนับสนุน

ซึ่งกันและกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแต่ละคนในองค์กรจะมีความร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุป คือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยเต็มไปด้วยความรัก ความเมตตา ความนิยมนิยม ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

ธ สุนทรายุทธ (2551, หน้า 184) กล่าวว่า ความไว้วางใจกันจะเกิดจากองค์ประกอบของหลาย ๆ อย่างที่สำคัญ คือ

1. ระบบต่าง ๆ ของทีม เช่น ผลประโยชน์ตอบแทน โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง จะต้องเป็นธรรม มีความยุติธรรม และเปิดโอกาสให้กับทุกคน
2. มีรางวัลตอบแทน การทำงานที่เน้นความร่วมมือ การทำงานของทีม และผลงานของทีม
3. มีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยกว้างขวาง เพื่อให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจช่วยเหลือกัน สนับสนุนกัน ซื่อสัตย์ จริงใจต่อกัน หวังดีต่อกัน และเป็นมิตรต่อกันอย่างแท้จริง
4. สมาชิกมีความสามารถ ทুমเท่ากัน ไม่เอาเปรียบกันและซื่อสัตย์ต่อกัน
5. ผู้นำต้องทำตัวเป็นผู้นำที่ดี เป็นแบบอย่างที่น่ายกย่องสรรเสริญ สร้างความสมัครสมานสามัคคี รักใคร่กลม และรักองค์กร

แพททริก (Patrick, 2002, pp. 198-200) การสร้างความไว้วางใจไม่สามารถสร้างความไว้วางใจได้ภายในหนึ่งวัน จำเป็นต้องใช้เวลาร่วมกัน สร้างประสบการณ์ร่วมกันในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ หลายกรณี โดยทำความเข้าใจบุคลิกภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคน ทั้งนี้การแก้ไขสามารถแบ่งออกได้หลายกรณี ดังนี้

การสร้างความไว้วางใจ

1. ทำการบ้านเกี่ยวกับประวัติส่วนตัวแต่ละคน (Personal histories exercise) คือ ใช้เวลาสั้น ๆ ในการนั่งด้วยกันในที่ประชุม และตั้งคำถามเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนตอบคำถามที่สมควรเป็นคำถามที่ไม่มีความละเอียดอ่อนมากเกินไปในธรรมชาติ และอาจรวมถึงต่อไปนี้ เช่น จำนวนพี่น้อง บ้านเกิดที่ไหน ความท้าทายอะไรในวัยเด็ก มีงานอดิเรกอะไร งานที่ทำครั้งแรกคืออะไร และงานอะไรที่คิดว่าแย่ที่สุดที่เคยทำมา เป็นต้น ผลที่ตามมาจากการรับรู้แลกเปลี่ยนเรื่องส่วนตัวเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้สร้างความไว้วางใจขึ้นระหว่างสมาชิก (เวลาที่ใช้ในการศึกษากัน ควรไม่ต่ำกว่าครึ่งชั่วโมง)

2. การฝึกฝนประสิทธิภาพของทีม การฝึกฝนวิธีนี้มีความเสี่ยงมากกว่าข้อแรก เพราะวิธีนี้จะมอบหมายงานที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียว ให้แต่ละคนในทีมทำ โดยพวกเขาจะต้องปรับปรุงหรือแก้ไขตัวเองเพื่อให้ทีมดีขึ้น โดยสมาชิกทุกท่านต้องรายงานผลงานที่แต่ละคน

ทำทีละคน ๆ โดยเริ่มจากหัวหน้าทีมก่อน วิธีนี้อาจดูอันตรายแต่ก็เป็นวิธีที่สามารถรับรู้ข้อมูลที่มีประโยชน์จากทุก ๆ คน อย่างสร้างสรรค์ (แบบฝึกหัดนี้ควรใช้เวลา 1 ชั่วโมง)

3. บุคลิกภาพและพฤติกรรม (Personality and behavioral preference profiles) การรู้จักนิสัยของสมาชิกเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความเข้าใจคนอื่นในสมาชิกได้ดีขึ้น เพราะความเข้าใจกันและกันจะสร้างความไว้วางใจกันได้ดี ทั้งนี้การใช้เทคนิคนี้จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญและคนที่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้โดยเฉพาะ ในความคิดของคนแต่งเขาบอกว่า เทคนิคที่ดีที่สุด คือ Myers briggs type indicator (MBTI) เพราะเป็นเทคนิคที่ประกอบการปฏิบัติและการนำวิทยาศาสตร์มาใช้ เทคนิคนี้ควรใช้เวลาอย่างต่ำ 4 ชั่วโมง

4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ 360 องศา (360-Degree-feedback) เทคนิคนี้กลายมาเป็นที่นิยมในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา เพราะเป็นเทคนิคที่ให้ผลลัพธ์สูงกับทีม แต่เป็นวิธีที่มีความเสี่ยงมากกว่าเทคนิคอื่น เนื่องจากเป็นการปล่อยให้คนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการวิพากษ์วิจารณ์ มันเป็นวิธีการที่ขาดการประเมินความสามารถอย่างเป็นทางการ โดยสิ้นเชิงและไม่มีผลตอบแทนใด ๆ

5. เทคนิคฝึกฝนประสบการณ์ทีม (Experiential team exercise) เทคนิคต่าง ๆ ที่นำไปใช้สามารถส่งผลในระยะสั้น ๆ ที่ทำให้ทีมเกิดความไว้วางใจกัน แต่สิ่งเหล่านี้ควรถูกคิดตามคู่มืออย่างสม่ำเสมอ กับชีวิตการทำงานของคนแต่ละคน เพื่อให้แน่ใจว่าเทคนิคที่นำไปใช้ ได้สร้างความไว้วางใจขึ้นและมีผลก้าวหน้า การสร้างประสบการณ์สามารถทำได้โดยการจัดหากิจกรรมที่ทุกคนสามารถทำร่วมกันภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือกัน ช่วยเหลือกันและกัน ประสานงานร่วมมือกันในลักษณะการทำงานเป็นทีม

จากวิธีการแก้ไขปัญหาคั้ง 5 วิธี ผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจ โดยทำเป็นตัวอย่างให้สมาชิกเห็นว่า ความไว้วางใจนั้นสำคัญและเขาเองก็ไว้วางใจผู้อื่น ผู้นำต้องไม่กลัวที่จะเสียหน้าต่อสมาชิก ผู้นำไม่ควรใช้บทลงโทษมาใช้ เพราะแม้แต่ทีมที่ทำงานดีอยู่แล้วอาจจะเสียความไว้วางใจ เพราะผู้นำคอยแต่ดูความผิดพลาดหรือจับผิดอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล ได้รวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในตัวบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

6. ด้านการยอมรับนับถือ

นลินี เนตรยัง (2549, หน้า 28) การยอมรับนับถือ หมายถึง คุณค่าหลักในทฤษฎีองค์การ เป็นหลักศีลธรรมที่ให้ความสำคัญต่อบุคคลในเรื่องเกียรติยศศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคคลและเป็นทัศนคติ ความรู้สึก ความเอาใจใส่ และสัมพันธภาพต่อบุคคลและกลุ่มบุคคลอื่น

คณิต ทิพย์โอสถ (2555, หน้า 31) ได้สรุปความหมายของการยอมรับนับถือไว้ว่าเป็นการรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน การยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

ดิลลอน (Dillon, 1992, pp. 101-132) กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือว่า หมายถึง การให้ความสนใจและการปฏิบัติอย่างเอาใจใส่และจริงจังต่อบุคคลอื่น

คานท์ (Kant, 1964, pp. 59-68) ให้ความหมายของการยอมรับนับถือว่า หมายถึง หลักศีลธรรมที่ให้ความสำคัญกับการมีเกียรติยศศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคคล

สรุป การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับนับถือ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs)

มาสโลว์ (Maslow, 1970) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งมีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ว่า มนุษย์เรามีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีใจแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมนั้นอีก แต่จะมีความต้องการสิ่งใหม่ ซึ่งมีระดับสูงขึ้นไปเข้ามาแทนที่และเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมนั้นอีก แต่จะมีความต้องการสิ่งใหม่ ซึ่งมีระดับที่สูงขึ้นไปเข้ามาแทนที่และเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับขั้นความสำคัญ โดยเริ่มจากระดับความต้องการขั้นต่ำไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการการได้รับการยอมรับนับถือ
5. ความต้องการความสำเร็จในงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในลำดับขั้นความต้องการขั้นที่ 4 คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตนและปฏิบัติต่อตนให้สมกับคุณค่านั้น ๆ ภายหลังจากที่บุคคลได้เข้าเป็นสมาชิกของทีมแล้ว และโดยทั่วไปนั้นบุคคลไม่ต้องการที่จะเป็นเพียงสมาชิก แต่ยังต้องการการยอมรับนับถือยกย่องสรรเสริญจากสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มหรือสังคมของตนเองด้วย การยกย่องนับถือนี้ จะรวมถึงการยอมรับนับถือจากตนเองและจากสังคมภายนอก โดยทั่วไปนั้นบุคคลมีความต้องการ

ที่จะตีค่าของความต้องการประเภทนี้ให้แก่ตนเองสูง โดยพื้นฐานแห่งความจริงที่มาจากกรยอมรับ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการได้รับการยกย่องโดยบุคคลอื่น ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือเป็นความต้องการระดับสูงเกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ ความสามารถ เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ และความต้องการในการตระหนักถึงความสำคัญของตนเองหรือความก้าวหน้าทางด้านสถานภาพ เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ในลำดับชั้นความต้องการขั้นที่ 4 การได้รับการยอมรับนับถือ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และความสามารถ บุคคลต้องการความรู้สึกว่า บรรลุบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญเมื่อปฏิบัติงาน

2. ความต้องการชื่อเสียง สถานภาพ ความสำคัญของการยกย่อง

เมื่อบุคคลอยู่ในลำดับขั้นที่ 4 ถ้าได้รับประสบการณ์เกี่ยวกับความสำเร็จ ทำในสิ่งต่าง ๆ ได้บรรลุเป้าหมาย ได้รับคำยกย่องการชมเชยจากบุคคลแวดล้อม จะมีการประเมินตนเองในด้านบวก ก่อให้เกิดความภูมิใจในตนเองขึ้น ความภูมิใจในตนเองเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของพฤติกรรม ที่มีประสิทธิภาพ (Coopersith, 1968 อ้างถึงใน นลินี เนตรยัง, 2549, หน้า 33) และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีขึ้น (Hackman et al., 1977 อ้างถึงใน นลินี เนตรยัง, 2549, หน้า 33) หรืออีกนัยหนึ่ง “งาน” เป็นสิ่งที่มีมนุษย์สามารถนำมาพัฒนาความภาคภูมิใจตนเองได้ มนุษย์สามารถประเมินตนเองและเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่า ภาคภูมิใจในตนเองจากการประเมินความสำเร็จในงานได้ ด้วยเหตุนี้ การส่งเสริมให้บุคคลได้รับผลสำเร็จในงานหรือในอาชีพที่เหมาะสม จึงเป็นวิธีที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานมากกว่าสิ่งอื่น

เป็นที่ทราบกันอย่างกว้างขวางแล้วว่าการยอมรับนับถือ มีหลายแบบต่างกัน จึงยากที่จะตอบคำถามเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น การแยกรูปแบบของการยอมรับนับถือออกมา แบบนั้นจะต้องใช้คำอธิบายจำนวนมากเพื่อตอบคำถามดังกล่าว และมีผลงานในทางปรัชญาจำนวนมากที่อธิบายไว้ อย่างละเอียดถึงความแตกต่างและความเกี่ยวพันกันในหมู่ของการยอมรับนับถือแบบต่าง ๆ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะพิจารณาในเรื่องของความแตกต่างที่ว่านี้ สิ่งแรกที่จะเป็นประโยชน์อย่างมากก็คือ การสังเกตองค์ประกอบบางอย่างที่เหมือนกันในหมู่ของการยอมรับนับถือแบบต่าง ๆ การยอมรับนับถือโดยส่วนใหญ่แล้ว คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้กระทำและผู้ถูกกระทำ ซึ่งผู้กระทำจะกระทำต่อผู้ถูกกระทำตามทัศนคติบางอย่างที่เกิดขึ้นในวิถีทางที่เหมาะสม ในเรื่องของการยอมรับนับถือนั้น จำเป็นต้องมีผู้ที่ถูกกระทำมาร่วมด้วย การยอมรับนับถือจึงเป็นบางสิ่งทีบอกไปถึง การมอบให้ การแสดงความคิดเห็น หรือการแสดงออกต่อผู้ถูกกระทำ การยอมรับนับถือเป็นการแสดงออกของ

บุคคลที่มีต่อกันในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถจะจดจำได้ เข้าใจอย่างมีเหตุผล สามารถที่จะตระหนักและคิดตอบสนองต่อผู้ถูกกระทำเหล่านั้นด้วยตนเองได้ รับรู้และแสดงออกต่อผู้ถูกกระทำเหล่านั้นด้วยการยอมรับนับถือ แต่ก็มิเฉพาะคนด้วยกันเท่านั้นที่สามารถแสดงการยอมรับนับถือหรือไม่แสดงการยอมรับนับถือต่อกันได้ การยอมรับนับถือเป็นความสัมพันธ์ซึ่งมีการตอบสนองและการบรรยาย โดยทั่วไปการยอมรับนับถือจะระบอบองค์ประกอบของการตอบสนองไว้ 4 อย่าง ได้แก่ การให้ความสนใจ ดูแล การเชื่อฟัง การให้ความสำคัญ และการประพฤติที่เหมาะสม รากศัพท์ของการยอมรับนับถือมาจากภาษาละตินที่ว่า *Respicere* หมายความว่า การมองกลับไปหรือการมองซ้ำ การยอมรับนับถือในขณะนั้นจึงเป็นรูปแบบเฉพาะในเรื่องของการเข้าใจผู้ถูกกระทำ กล่าวคือ บุคคลผู้ซึ่งให้การยอมรับนับถือบางสิ่งบางอย่างจะรับรู้จะรับรู้ต่อผู้ถูกกระทำได้แตกต่างไปจากคนที่ไม่มีการยอมรับนับถือ และจะตอบสนองต่อผู้ถูกกระทำในรูปของการรับรู้ที่องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการรับรู้ได้นี้ โดยปกติแล้วจะมีความหมายเช่นเดียวกับ การเอาใจใส่ (มาจากคำว่า ระมัดระวัง) และการคิดพิจารณา (พิจารณาอย่างระมัดระวัง แนวคิดของการมอบ การเอาใจใส่ หรือการให้ความสนใจดูแลอย่างเหมาะสมต่อผู้ถูกกระทำซึ่งเป็นจุดสำคัญที่แสดงการยอมรับนับถือ โดยมากแล้วเป็นการยากลำบากที่จะทำความเข้าใจผู้ถูกกระทำนั้น ได้อย่างชัดเจน เนื่องจาก ผู้ถูกกระทำนั้นมีความเป็นตัวตนของเขาเอง โดยแท้จริงและไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายที่จะเข้าใจมันได้ทั้งหมดผ่านแง่มุมในด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตีความ ความปรารถนา ความรู้สึกเกรงกลัว เป็นต้น ดังนั้นการแสดงการยอมรับนับถือจึงเป็นบางสิ่งที่มีลักษณะตรงกันข้าม การนี้ไม่ถึงหรือไม่สนใจต่อมัน การละเลยหรือการเมินเฉย การมองข้ามหรือการไม่เอาใจใส่ หรือการบอกผิดอย่างไม่ระมัดระวัง หรือการจงใจ ผู้ถูกกระทำนั้นสามารถที่จะรับรู้ได้จากผู้กระทำ ซึ่งเราได้จากทัศนคติที่มีความหลากหลาย ตัวอย่างเช่น บุคคลจะให้การยอมรับนับถือในความเป็นตัวตนของผู้อื่นได้นั้นเนื่องมาจาก เขาเป็นผู้ถือคุณธรรม ผู้พิพากษา นักร้องดัง เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ หรือเป็นคนที่เปี่ยมไปด้วยความปลออดภัยของผู้อื่น การยอมรับนับถือที่คนหนึ่งมีให้ท่านก็จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกรณี อย่างไรก็ตามสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดจะต้องเกี่ยวข้องกับพิจารณาอย่างรอบคอบด้วยว่าท่านเป็นอะไร เป็นผู้พิพากษาหรือว่าผู้ร้าย ซึ่งการยอมรับนับถือในแง่มุมดังกล่าวนี้จะมีการนำเอาเรื่องของคุณงามความดีมาพิจารณาด้วย เพราะอย่างนั้น ในบางทีการยอมรับนับถือก็จะถูกคิดไปในเรื่องของวิถีทางศีลธรรม (Dillon, 2003, p. 102) ซึ่งสามารถแบ่งองค์ประกอบของการยอมรับนับถือได้ ดังนี้

1. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (Colleagues respect) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณค่าที่ได้รับรู้การให้คุณค่าในเรื่องส่วนบุคคล ศักดิ์ศรีในการทำงาน มีการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและเป็นไปตามความคาดหมายของสังคม จากผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันและองค์การเดียวกัน

2. การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา (Superiors respect) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาโดยการให้เกียรติ ให้คุณค่ากับสถานะ ส่วนบุคคลและการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการละเลย เพิกเฉยหรือทำเสมือนอยู่นอกองค์การ เมื่อมีกิจกรรมใดเกิดขึ้นในองค์การก็จะนึกถึงและให้โอกาสใช้ความสามารถนั้น

3. การได้รับการยอมรับนับถือจากการกระทำของตน (Self respect) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าคุณมีความเชื่อ และให้คุณค่าในเรื่องลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถในการปฏิบัติงานของคุณและรู้สึกว่ามีเกียรติ มีศักดิ์ศรีภายในองค์การ

ความสำคัญของการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน กลุ่มเพื่อน บุคคล ในหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไป อาจแสดงออกได้หลายวิธี ดังเช่นการได้รับการยอมรับนับถือ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การมอบหมายงาน การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับนับถือจะทำให้ผู้ปฏิบัติ เกิดความรู้สึกว่าตนเอง มีคุณค่า มีความสามารถและมีความสำคัญต่อองค์การ การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลในหน่วยงาน เห็นความสำคัญของตนเอง บุคคลนั้นก็จะมีทัศนคติที่ดีกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญตนได้ (Katz & Kahn, 1966 อ้างถึงใน นลินี เนตรยัง, 2549, หน้า 33)

การยอมรับนับถือตนเอง (Self respect) การยอมรับนับถือตนเองของมนุษย์นั้น แทนที่จะยอมรับนับถือตนเอง การทบทวนความคิดของตนก็มักสังเกตที่การกระทำมากกว่า ซึ่งทำให้ตนยอมรับตนเองเช่นเดียวกับบุคคลอื่นยอมรับตน การยอมรับนับถือตนเองจากการสังเกตและเมินค่าตนเองจากพฤติกรรมที่แสดงออกและประเมินผลการกระทำนั้น นอกจากนั้นการนับถือในตนเองก็ขึ้นอยู่กับกระทำของตนเองเช่นกัน ถ้าการกระทำนั้นหรือผลจากการกระทำนั้นเป็นสิ่งที่ดี น่าชื่นชม และประสบความสำเร็จ ย่อมก่อให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองอีกด้วย (นลินี เนตรยัง, 2549, หน้า 33)

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมดังกล่าว สามารถสรุปเป็นการทำงานเป็นทีมได้ 6 ด้าน คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์
2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย
3. การมีส่วนร่วม
4. การมีเป้าหมายเดียวกัน
5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
6. การยอมรับนับถือ

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

การศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถเป็นตัวชี้วัดให้ทราบถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

บริบทองค์กร บริบทองค์กรของแต่ละโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เนื่องจาก ทีมเป็นหน่วยย่อยขององค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพของงานเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมายหรือส่วนที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ เมื่อทีมมีประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้น บริบทองค์กรในมิติต่าง ๆ ควรจะต้องได้รับการสนับสนุนทีมอย่างเต็มที่ เช่น การสนับสนุนในด้านทรัพยากร การฝึกอบรม สารสนเทศ ระบบรางวัล และวัฒนธรรม ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่ความเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อบริบทองค์กรของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน จึงมีความเชื่อว่าคุณคิดเห็นและการรับรู้ว่าจะแตกต่างกัน ภิญญ มนุสิลปี (2551, หน้า 64) กล่าวว่า บริบทองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เป็นเงื่อนไข ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งและเอื้อต่อความเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ซึ่งทีมจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ทรัพยากรจะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของทีมในรูปวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ และช่วงเวลาในการทำงาน รวมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เครื่องจักรกล เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการใช้งานในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งทีมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากองค์กรเพื่อตอบสนองความจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการจะสามารถทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปได้ด้วยดี ผู้บริหารควรจะต้องสนับสนุนทรัพยากรพื้นฐานทั้ง 4 ลักษณะ โดยที่ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับชนิดของงานและกระบวนการทำงาน ทรัพยากรเพื่อทีมจะต้องถูกประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานที่จะก่อประโยชน์และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งการใช้ทรัพยากรจะต้องคำนึงถึงความสามารถในการปรับปรุงวิธีการและระบบในการใช้ทรัพยากรแต่ละชนิดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในทรัพยากร เป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมทุกคนควรได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถให้ก้าวหน้าเท่าทันกับเทคโนโลยีของทรัพยากรเหล่านั้นอยู่เสมอเพื่อที่จะนำไปสู่การร่วมกันใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

2) การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม เป้าประสงค์ในการฝึกอบรม มุ่งในการปลูกฝังการรับรู้ว่าเป็นการฝึกอบรมร่วมกันเพื่อทีม และจิตสำนึกแบบแผนของความเป็นทีม อีกทั้งยังเป็นการถ่ายโอนผลจากการฝึกอบรม อันถือเป็นการขยายขอบเขตของเนื้อหาที่ได้รับจากฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การนำผลไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการฝึกอบรมด้านทักษะ เป็นสิ่งที่สมาชิกในทีมควรได้รับการพัฒนาให้เกิดอย่างน้อย 4 ลักษณะ คือ ทักษะเชิงเทคนิค อันเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน ทักษะด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ซึ่งเน้นที่การทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะด้านการจัดการ อันได้แก่ ความชำนาญในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล รวมทั้งทักษะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาของทีมอย่างเฉียบคมและมีเหตุผล หลักสำคัญอยู่ที่การจัดการฝึกอบรมจะต้องตอบสนองกับความต้องการในการเรียนรู้มากกว่าการจัดการภายใต้เวลาที่มีลักษณะตายตัว การฝึกอบรมนั้นมีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถนั้น ควรจัดให้ทั้งสำหรับผู้นำทีมและสมาชิกในทีม ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างระบบการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ

3) สารสนเทศ เป็นข้อเท็จจริงที่ผ่านการประมวลผลแล้วจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานของทีมซึ่งมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ช่วยในการกำหนดเป้าหมาย การออกแบบภาระงานและการเลือกแนวทางและวิธีการในการทำงานของสมาชิก 4) รางวัล เป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานซึ่งมีศักยภาพเป็นอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความร่วมมือในการทำงานของสมาชิกจนทำให้การดำเนินงานของทีมประสบความสำเร็จ 5) วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมและความเชื่อร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ใช้เป็นแบบแผนและแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินการของทีม วัฒนธรรมมีคุณค่าในการช่วยสร้างสรรค์องค์การให้เกิดกลุ่มคนที่มีความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะเกื้อหนุนให้สมาชิกมีความสามัคคี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและให้ความร่วมมือในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จของทีมได้ แม้ว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมจะมีมิติที่ซับซ้อน และหลากหลาย แต่ก็สามารถเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าอิทธิพลทางอ้อม ปัจจัยด้านบริบทองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.75 อิทธิพลรวม ปัจจัยด้านบริบทองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.75 ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบทฤษฎีของริชาร์จ เจ เฮคแมน (Richard J. Hackman) สำหรับตัวแบบทฤษฎีของริชาร์จ เจ เฮคแมน ได้ถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1980 โดยเสนอข้อสรุปจากการศึกษากับทีมหลายประเภท รวมทั้ง

ทีมบริหารตนเอง โดยตัวแบบดังกล่าวได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า มีบริบทองค์การเป็นองค์ประกอบย่อย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเชื่อว่า บริบทองค์การที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน จะทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกันและมีความคิดเห็นต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

คุณลักษณะของภาระงาน คุณลักษณะของภาระงานเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เนื่องจากภาระงานเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน ภาระงานอาจสร้างความสุข ความพึงพอใจหรืออาจสร้างความไม่พอใจ ตลอดจนความเบื่อหน่ายให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของทีมได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องออกแบบภาระงาน เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความจูงใจในการทำงานเป็นความพยายามที่จะทำงานอย่างหนักและทำงานให้ได้ผลดี เป็นสิ่งที่คอยกระตุ้น ชี้นำให้เกิดความภาคภูมิใจและมีความอุสาหะในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เมื่อคุณลักษณะของภาระงานของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน จึงมีความเชื่อว่าความคิดเห็นและการรับรู้จะแตกต่างกัน ภิญ โญ มนุษิลป์ (2551, หน้า 64) พบว่า คุณสมบัติของงานในด้านต่าง ๆ ตามการรับรู้ของสมาชิกที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของทีม มีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความหลากหลายของทักษะ เป็นคุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่า งานนั้นจำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะ ความรู้และความสามารถที่แตกต่างหลากหลายจึงจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ 2) เอกลักษณะของภาระงาน คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ว่างานที่ปฏิบัติมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง สามารถระบุขั้นตอนในการทำงานนั้น ๆ ได้นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการรวมทั้งสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้ 3) ความสำคัญของภาระงาน คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นมีความสำคัญ เกี่ยวพันและส่งผลกระทบอย่างมากต่อความสำเร็จของทุกคนในทีมและโรงเรียน 4) ความเป็นอิสระ คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้มีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเองในการตัดสินใจที่จะเลือกกำหนดขั้นตอน เลือกวิธีปฏิบัติงานและพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และ 5) การสะท้อนผล คุณลักษณะของภาระงานที่สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่า ในการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล รวมทั้งได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของตนอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งอิทธิพลของคุณลักษณะของภาระงานเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า อิทธิพลทางตรง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.31 อิทธิพลทางอ้อม

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.91 อิทธิพลรวม ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 1.22

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเชื่อว่า คุณลักษณะของภาระงานที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน จะทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกันและมีความคิดเห็นต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

การสนับสนุนทางสังคม การสนับสนุนทางสังคมเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เนื่องมาจากการสนับสนุนที่แตกต่างกัน รวมถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน การสรรหา คัดเลือก บรรจุคน เข้าทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ต้องสอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ความถนัดของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทั้งหลายต้องเสียเวลาศึกษาและทำความเข้าใจมากที่สุด คือ บุคลากรในโรงเรียน ถึงแม้จะมีอาชีพและชาติพันธุ์เดียวกันก็จริง แต่พื้นฐานความเป็นมา ความรู้สึกนึกคิด นิสัยใจคอ และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ของแต่ละคนแตกต่างกันไปจนไม่อาจจะนำวิธี และหลักการบริหารเดียวกันมาใช้กับคนทุกคน และทุกโรงเรียนได้เสมอไป แม้แต่ในโรงเรียนเดียวกัน ก็ยังต้องพิจารณาวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละคนต่างกันไปด้วย

เมื่อการสนับสนุนทางสังคมของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกัน จึงมีความเชื่อว่าความคิดเห็นและการรับรู้ น่าจะแตกต่างกัน ชูลิพร วิเศษศักดิ์ (2549) พบว่า การสนับสนุนทางสังคมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความเครียดและสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สาธิต จันทรดวง (2550) การสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี พบว่า การสนับสนุนทางสังคมด้านผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนด้านผู้บริหาร การสนับสนุนทางสังคมด้านผู้ใต้บังคับบัญชา การสนับสนุนทางสังคมด้านครอบครัวและการสนับสนุนทางสังคมด้านชุมชน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสรมณ เทพแก้ว (2552) พบว่า การสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้าทีม การสนับสนุนทางสังคมจากจากเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวในด้านอารมณ์ ด้านวัตถุ ด้านข้อมูลข่าวสาร พฤติกรรมของหัวหน้าทีม และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีมโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ร้อยละ 91.7 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีที่สุด คือ การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวในด้านข้อมูลข่าวสาร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเชื่อว่า การสนับสนุนทางสังคมที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน จะทำให้มีการรับรู้ที่แตกต่างกันและมีความคิดเห็นต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พรศิริ บุษรารัตน์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาองค์กร กรณีศึกษาสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงาน การพัฒนาทีมงาน แนวคิดการพัฒนาองค์กร ศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผล เพื่อการพัฒนาองค์กรศึกษาระดับความคิดเห็น และเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นของข้าราชการสังกัดสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษาที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ในการสร้างทีมงานให้เกิดประสิทธิผล กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการสังกัดสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 62 คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อศึกษาปัจจัยระดับการศึกษา พบว่าระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของข้าราชการมีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอและด้านการติดต่อสื่อสารที่ดีแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการรับรู้องค์ประกอบของการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิผลในด้านบทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับ ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านการดำเนินการที่ราบรื่น ด้านผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาบุคคล ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .05

สรมณ เทพแก้ว (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

- 1) ระดับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
 - 2) ระดับพฤติกรรมของหัวหน้าทีม การสนับสนุนทางสังคม และความไว้วางใจทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
 - 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง
- กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งของจังหวัดระยอง จำนวน 217 คน ผลการวิจัยพบว่า
- 1) พนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ใน

ระดับปานกลาง 2) พฤติกรรมของหัวหน้าทีมตามการรับรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพนักงานระดับปฏิบัติการจะได้รับการสนับสนุนทางสังคมโดยรวมจากหัวหน้าทีม และเพื่อนร่วมทีม อยู่ในระดับปานกลาง และได้รับการสนับสนุนทางสังคมโดยรวมจากครอบครัวอยู่ในระดับมาก และมีความไว้วางใจในทีม อยู่ในระดับปานกลาง 3) การสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้าทีม การสนับสนุนทางสังคมจากเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวในด้านอารมณ์ ด้านวัตถุ ด้านข้อมูลข่าวสาร พฤติกรรมของหัวหน้าทีม และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม โดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ร้อยละ 91.70 โดยตัวแปรที่สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยรวมของพนักงานระดับปฏิบัติการได้ดีที่สุด คือ การสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวในด้านข้อมูลข่าวสาร

คณิต ทิพย์โอสถ (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 พบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยอมรับนับถือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผยตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าครูผู้สอน และจำแนกตามโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

ศิริรัตน์ ทองมีศรี (2556) ได้ศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน และเพื่อเสนอความสัมพันธของปัจจัยคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ตัวอย่างเป็นครูปฏิบัติการสอน จำนวน 588 คน จากโรงเรียนเอกชน

115 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์สหสัมพันธ์ วิเคราะห์องค์ประกอบ และวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลทางตรงต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และลักษณะงานของครูมีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพในการปฏิบัติของครู ผ่านแรงจูงใจในการทำงาน โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของคุณภาพ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 68 ($R^2 = 0.68$)

มานิตา พูลสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน ด้านการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย ด้านการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกัน ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การสอน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

ออสการ์ (Osca, 2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสนับสนุนทางองค์การและความสามารถของกลุ่ม: การศึกษาต่อเนื่องของผลกระทบหลักและผลข้างเคียง โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการสนับสนุนทางองค์การที่แตกต่างกัน 3 รูปแบบในระบบการทำงานเป็นทีม คือ การสนับสนุนของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน การฝึกอบรม การให้คุณค่าและรางวัล โดยวัดแบบปรนัย (ได้แก่ ความพึงพอใจในงานและความเกี่ยวพันในงาน) และแบบอัตนัย (ได้แก่ ผลผลิตและการจัดการผลผลิตโดยรวม) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในโรงงานผลิตรถยนต์ จำนวน 130 คน ระยะเวลา 2 ปีต่อเนื่องกัน ผลการศึกษาพบว่า มีความแปรปรวนในความพึงพอใจในงานช่วงเวลาที่หนึ่ง 30 เปอร์เซ็นต์ และในช่วงเวลาที่สอง 11 เปอร์เซ็นต์ และความเกี่ยวพันในงานที่เกิดจากการสนับสนุนของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ในช่วงเวลาที่หนึ่ง 50 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่ช่วงเวลาที่สองไม่ปรากฏ และการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน การฝึกอบรม การให้คุณค่าและรางวัล มีผลต่อการวัดแบบอัตนัย (ผลผลิตและการจัดการผลผลิตโดยรวม)

โคเฮน และคณะ (Cohen et al., 1996) ได้ทำการศึกษากับทีมผู้บริหารองค์การทางการสื่อสารซึ่งมีลักษณะเป็นทีมบริหารตนเอง โดยผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทางด้านบริบทขององค์การ เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ การฝึกอบรมและทรัพยากร สามารถเป็นตัวพยากรณ์ทางบวกระดับสูงของกระบวนการปฏิบัติงานของทีมผู้บริหารองค์การเหล่านั้น

เวกแมน (Wageman, 1995) ได้ทำการวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental) กับทีมเจ้าหน้าที่เทคนิคที่ทำหน้าที่บำรุงรักษาผลิตภัณฑ์ของบริษัท Xerox จำนวน 150 ทีม โดยแบ่งทีมเหล่านั้นออกเป็น 3 กลุ่มตามลักษณะของภาระงานที่กำหนดให้ปฏิบัติ คือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยทีมที่มีสมาชิกปฏิบัติงานแบบอิสระ ตัดสินใจด้วยตนเองไม่พึ่งพิงสมาชิกคนอื่น แต่ละคนมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ระบบการกำหนดรางวัลยึดถือผลงานส่วนบุคคล กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยทีมที่ปฏิบัติหน้าที่โดยการประสานความสัมพันธ์และมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ระบบการกำหนดรางวัลยึดถือผลงานของทีม กลุ่มที่ 3 เป็นทีมที่ผสมทั้งสองแบบเข้าด้วยกัน มีการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นอิสระและงานที่ต้องมีส่วนร่วมร่วมกับสมาชิกอื่นภายในทีม โดยที่ระบบรางวัลบางครั้งยึดถือทั้งผลงานส่วนบุคคลและบางครั้งยึดถือผลงานกลุ่ม ซึ่งผลการทดลองพบว่า ระบบการให้รางวัลแบบยึดถือผลงานส่วนบุคคลของกลุ่มที่ 1 และยึดถือผลงานของทีมแบบกลุ่มที่ 2 ส่งผลต่อกระบวนการการทำงานและผลการทำงานสูงกว่าระบบการให้รางวัลของกลุ่มที่ 3 ซึ่งสมาชิกเห็นว่าขาดความชัดเจน และนอกจากนั้นยังพบว่า หากนำระบบการให้รางวัลแบบยึดถือผลงานของทีมมาสลับใช้กับกลุ่มที่ 1 และนำระบบรางวัลแบบบางครั้งยึดถือทั้งผลงานส่วนบุคคลบ้างเป็นบางภาระงาน ผลของการให้รางวัลจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การกำหนดระบบรางวัลให้สอดคล้องกับลักษณะของภาระงานจะทำให้การให้รางวัลมีประสิทธิภาพสูงสุด

เคลลี (Kelly, 1994) ได้ทำการวิจัยกับทีมโครงการวิจัยและพัฒนาของวิศวกร จำนวน 98 ทีม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ระบบข้อมูลสารสนเทศสามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของคุณภาพการปฏิบัติงานของโครงการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และยังพบว่า การฝึกอบรมให้วิศวกรไรทีมมีความเข้าใจถึงกระบวนการในการผลิต จะสามารถทำให้เขาเหล่านั้นเกิดความสามารถในการคิดวิเคราะห์

โอลสัน และคณะ (Olson et al., 1995) ได้ทำการศึกษากับทีมโครงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ยังด้อยประสิทธิภาพ จำนวน 45 ทีม ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ระบบสารสนเทศที่สมบูรณ์มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานของสมาชิกในทีม สารสนเทศจะนำมาซึ่งความรู้ที่สามารถนำไปสู่การควบคุมกลไกในการสร้างและพัฒนาคุณภาพของผลผลิตได้

ฟาร์เล็ท และสโตนเนอร์ (Farlet & Stoner, 1989) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการแพทย์ว่า ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประเมินประนีประนอมการใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ ให้ความรู้และการสื่อสารกับผู้ร่วมทีมได้รับรู้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือการยอมรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์กรสำหรับโครงการ การวางแผนหรือวางแผนเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร มรการประชุมในเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในทีมทราบวัตถุประสงค์ของทีมชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ผู้บริการต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม สามารถบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความแตกต่างของกันและกันของบุคคลในทีม

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1995, p. 2) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยม หรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษา ในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวก ใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปในทางที่ลดลง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กรและประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรได้ดีกว่าการทำงานตามลำพัง และสำหรับสถานศึกษา การศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรจะทำให้การบริหารภายในโรงเรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้และประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด และจากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู อันได้แก่ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทขององค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ประจำปีการศึกษา 2560 จำนวน 625 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในปีการศึกษา 2560 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์

ตารางที่ 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ลำดับที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนเขาน้อยวิทยาคม	24	9
2	โรงเรียนคีรีเวสรัตนเพียรอุปถัมภ์	16	6
3	โรงเรียนตราษตระการคุณ	98	38
4	โรงเรียนตราดสรรเสริญวิทยาคม	40	15
5	โรงเรียนเนินทรายวิทยาคม	14	5
6	โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์	135	52
7	โรงเรียนอ่าวใหญ่พิทยาคาร	14	5
8	โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม (จงจินต์รุจิรวงศ์)	68	26
9	โรงเรียนประณีตวิทยาคม	12	5
10	โรงเรียนระนองวิทยาคม (รัชมังคลาภิเษก)	14	5
11	โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม	62	24
12	โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม	49	19
13	โรงเรียนหนองบอนวิทยาคม	16	6
14	โรงเรียนแหลมงอบวิทยาคม	26	10
15	โรงเรียนเกาะกูดวิทยาคม	14	5
16	โรงเรียนเกาะช้างวิทยาคม	23	9
รวม		625	242

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความคิดเห็นของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 4 ตอน โดยแบบสอบถามดังกล่าว เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert, 1976, p. 234) ดังนี้

5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมมากที่สุด

4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมมาก

3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมปานกลาง

2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมน้อย

1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากหลักการ แนวคิดและทฤษฎีของภิญโญ มนุสศิลป์ (2551, หน้า 207-213) ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดต่าง ๆ มาสังเคราะห์ตามบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่ง ประกอบด้วย

- | | |
|-----------------------------|-------------|
| 1. ด้านความหลากหลายของทักษะ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านความสำคัญของภาระงาน | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. ด้านความเป็นอิสระ | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ด้านการสะท้อนผล | จำนวน 5 ข้อ |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากหลักการ แนวคิดของภิญโญ มนุสศิลป์ (2551, หน้า 207-213) ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดต่าง ๆ มาสังเคราะห์ตามบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่งประกอบด้วย

- | | |
|---------------------|-------------|
| 1. ด้านการฝึกอบรม | จำนวน 5 ข้อ |
| 2. ด้านระบบสารสนเทศ | จำนวน 5 ข้อ |
| 3. ด้านรางวัล | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. ด้านทรัพยากร | จำนวน 4 ข้อ |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากหลักการ แนวคิดของสรมณ เทพแก้ว (2552, หน้า 136-138) ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดต่าง ๆ มาสังเคราะห์ตามบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่งประกอบด้วย

- | | |
|----------------------|-------------|
| 1. ด้านอารมณ์ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ด้านวัตถุ | จำนวน 4 ข้อ |
| 3. ด้านข้อมูลข่าวสาร | จำนวน 4 ข้อ |

ตอนที่ 4 แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดของคณิต ทิพย์โอสถ (2555, หน้า 81-84) และ ชยพล บุตรศาสตร์ (2554, หน้า 89-92) ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดต่าง ๆ มาสังเคราะห์ตามบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่งประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------------|-------------|
| 1. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ | จำนวน 4 ข้อ |
| 2. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ด้านการมีส่วนร่วม | จำนวน 5 ข้อ |
| 4. ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน | จำนวน 6 ข้อ |
| 5. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน | จำนวน 5 ข้อ |
| 6. ด้านการยอมรับนับถือ | จำนวน 6 ข้อ |

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ได้ตรวจสอบเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง
3. การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่
 - 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.2 ดร.สถาพร พฤษณีกุล อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
 - 3.3 ดร.มุกิตา แพทย์ประทุม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสะพานหิน จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
 - 3.4 นายประเวศ ดีหลาย ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

3.5 นายธนวิชัย สายสถิตย์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

นำแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of objective congruency: IOC) โดยใช้สูตรของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, หน้า 117)

$$\text{สูตรคำนวณ IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีแบบเลือกตอบ คือ ระดับความสอดคล้องและระดับความครอบคลุม และช่องข้อเสนอแนะ โดยกำหนดให้ค่าน้ำหนัก ดังนี้ ให้ค่าน้ำหนัก +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ค่าน้ำหนัก 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ค่าน้ำหนัก -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จากนั้นนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of objective congruence: IOC) และคัดเลือกข้อที่มีค่าตั้งแต่ .67 ขึ้นไป

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา แล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มทดลองที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด

5. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยการนำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองใช้มาหาค่าดัชนีอำนาจจำแนก โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

5.1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .37-.81

5.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทองค์กรของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .32-.82

5.3 ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อ (Discrimination) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อระหว่าง .46-.85

5.4 ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อ (Discrimination) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อระหว่าง .43-.83

6. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ดังนี้

6.1 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทั้งฉบับ เท่ากับ .93

6.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทองค์การของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทั้งฉบับ เท่ากับ .93

6.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทั้งฉบับ เท่ากับ .93

6.4 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ทั้งฉบับ เท่ากับ .96

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอประธานควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นและผ่านการพัฒนาแก้ไขแล้วผู้วิจัยจึงเริ่มทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อแจกแบบสอบถามไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ออกหนังสือขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ในการให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในการส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน

3. จัดส่งแบบสอบถามเพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด จำนวน 16 โรงเรียน เพื่อแจกแบบสอบถามไปยังข้าราชการครู ในแต่ละโรงเรียน

4. ติดตามเก็บแบบสอบถามคืนเพื่อให้ได้แบบสอบถามครบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ โดยสามารถเก็บแบบสอบถามคืนได้จำนวน 242 ฉบับ จากจำนวน 242 ฉบับ

5. นำแบบสอบถามที่เรียกเก็บคืนมาแล้วทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งแล้ว ดำเนินการวิเคราะห์ผลตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมาย และสมมติฐานของการศึกษาวิจัยต่อไป

2.1 วิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยรวม รายด้านและรายข้อ แปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติของบุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ปัจจัยแต่ละด้านส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ปัจจัยแต่ละด้านส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ปัจจัยแต่ละด้านส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ปัจจัยแต่ละด้านส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ปัจจัยแต่ละด้านส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4 วิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบน

มาตรฐาน (*SD*) ซึ่งทำการวิเคราะห์เป็นโดยรวม รายด้านและรายข้อ แปลความหมายโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติของบุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

2.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านบริบทองค์การ และด้านการสนับสนุนทางสังคม กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยเป็นค่าต่อเนื่องหรือวัดในมาตราอันตรภาค (*Interval scale*) หรือมาตราอัตราส่วน (*Ratio scale*) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (*Pearson's product moment correlation coefficient*) แล้วเทียบกับเกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, หน้า 144 -145) ดังนี้

0.80-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

0.60-0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

0.40-0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.20-0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

0.00-0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

2.6 การสร้างสมการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จากปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม โดยการทำนายตัวแปรเกณฑ์ (*Y*) จากตัวแปร *k* ตัว สมการทำนายเชิงเส้นตรง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2555, หน้า 262-263) ดังนี้

$$\text{สมการทำนาย } \hat{Y}_i = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k \quad (\text{คะแนนดิบ})$$

เมื่อ \hat{Y}_i = ค่าของตัวแปรเกณฑ์ที่ได้จากการทำนาย

X_1, X_2, \dots, X_k = ค่าของตัวแปรทำนายที่ 1, 2, ..., *k*

b_1, b_2, \dots, b_k = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย หรือค่าการเปลี่ยนแปลงของ *Y*

เมื่อ X_i เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย โดยควบคุมตัวแปรทำนายอื่น ๆ ที่อยู่ในสมการแล้ว

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าและทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านบริบทองค์การ และด้านการสนับสนุนทางสังคม โดยวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ซึ่งวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป
3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
4. การสร้างสมการพยากรณ์ การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จากปัจจัยด้านบริบทองค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัว จะไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูง เพื่อป้องกันปัญหาความสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์ (Multicollinearity) โดยพิจารณาจากค่าความคงทนของการยอมรับ (*Tolerance*) มีค่าไม่น้อยกว่า 0.10 ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (*VIF*) มีค่าที่น้อยกว่า 10 ซึ่งมีสูตรดังนี้ (Kleinbaum, 1998, pp. 241-242)

$$Tolerance = 1 - R^2$$

$$VIF = 1/(1 - R^2)$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัย ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
p	แทน ค่าความน่าจะเป็น
F	แทน การแจกแจงแบบ (F -distribution)
SS	แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum squares)
MS	แทน ค่าความแปรปรวน (Mean squares)
df	แทน ระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
r	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
a	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$S.E.b$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E.est$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
X_1	แทน ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน
$X_{1,1}$	แทน ด้านความหลากหลายของทักษะ
$X_{1,2}$	แทน ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน
$X_{1,3}$	แทน ด้านความสำคัญของภาระงาน

$X_{1,4}$	แทน ด้านความเป็นอิสระ
$X_{1,5}$	แทน ด้านการสะท้อนผล
X_2	แทน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร
$X_{2,1}$	แทน ด้านการฝึกอบรม
$X_{2,2}$	แทน ด้านระบบสารสนเทศ
$X_{2,3}$	แทน ด้านรางวัล
$X_{2,4}$	แทน ด้านทรัพยากร
X_3	แทน ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม
$X_{3,1}$	แทน ด้านอารมณ์
$X_{3,2}$	แทน ด้านวัตถุ
$X_{3,3}$	แทน ด้านข้อมูลข่าวสาร
Y	แทน การทำงานเป็นทีม
Y_1	แทน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์
Y_2	แทน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย
Y_3	แทน ด้านการมีส่วนร่วม
Y_4	แทน ด้านการมีเป้าหมาย
Y_5	แทน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
Y_6	แทน ด้านการยอมรับนับถือ
\hat{Y}	แทน คะแนนพยากรณ์การทำงานเป็นทีม
\hat{Z}	แทน คะแนนมาตรฐานพยากรณ์การทำงานเป็นทีม
VIF	แทน ปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (Variance inflation factor)
$Tolerance$	แทน ค่าความคงทนของการยอมรับ
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม กับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ที่สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน มัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบท องค์กร ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน	<i>n</i> = 242			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความหลากหลายของทักษะ	3.94	0.56	มาก	1
2. ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน	3.85	0.52	มาก	3
3. ด้านความสำคัญของภาระงาน	3.86	0.54	มาก	2
4. ด้านความเป็นอิสระ	3.79	0.62	มาก	5
5. ด้านการสะท้อนผล	3.81	0.58	มาก	4
รวม	3.85	0.47	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความหลากหลาย ของทักษะ ด้านความสำคัญของภาระงาน และด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ
ภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความหลากหลายของทักษะ

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านความหลากหลายของทักษะ	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ทีมของท่านได้รับการงานที่มีความซับซ้อนจำเป็นต้อง ใช้สมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะระดับสูง อย่างหลากหลายของสมาชิกในการดำเนินงาน	3.90	0.70	มาก	3
2. สมาชิกในทีมต้องบูรณาการกิจกรรมหลายรูปแบบ เพื่อให้ภาระงานของทีมประสบความสำเร็จ	3.89	0.65	มาก	4
3. สมาชิกในทีมต้องใช้ความพากเพียรความร่วมแรงร่วมใจ และความมุ่งมั่นอย่างสูง เพื่อให้ภาระงานของทีม บรรลุเป้าหมาย	4.00	0.74	มาก	1
4. สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับ จำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะ ความรู้ความสามารถ ที่แตกต่างกันหลากหลายจึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้น ได้เป็นผลสำเร็จ	3.95	0.70	มาก	2
รวม	3.94	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความหลากหลาย
ของทักษะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ สมาชิกในทีมต้องใช้ความพากเพียรความร่วมแรงร่วมใจและความมุ่งมั่นอย่างสูง เพื่อให้
ภาระงานของทีมบรรลุเป้าหมาย สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับจำเป็นต้องใช้
กิจกรรม ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันหลากหลายจึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้
เป็นผลสำเร็จ และทีมของท่านได้รับการงานที่มีความซับซ้อนจำเป็นต้องใช้สมาชิกที่มีความรู้
ความสามารถและทักษะระดับสูงอย่างหลากหลายของสมาชิกในการดำเนินงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ
 ภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านเอกลักษณะของภาระงาน

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านเอกลักษณะของภาระงาน	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ทีมให้โอกาสท่านในการทำงานทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนภาระงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย	3.86	0.72	มาก	4
2. ท่านสามารถระบุได้ว่า งานสำเร็จแล้วบางส่วนหรือเกือบสำเร็จหรืองานเสร็จสมบูรณ์แล้ว	3.86	0.70	มาก	3
3. ท่านทราบถึงรายละเอียดและองค์ประกอบทั้งหมดของภาระงานตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงานจนถึงงานสำเร็จสมบูรณ์แล้ว	3.80	0.70	มาก	6
4. สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ว่าจะงานที่ปฏิบัตินั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง	3.86	0.68	มาก	2
5. สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถระบุขั้นตอนในการทำงานนั้น ๆ ได้ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ	3.84	0.68	มาก	5
6. สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้	3.87	0.66	มาก	1
รวม	3.85	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านเอกลักษณะของภาระงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้ สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ว่าจะงานที่ปฏิบัตินั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง และท่านสามารถระบุได้ว่า งานสำเร็จแล้วบางส่วนหรือเกือบสำเร็จหรืองานเสร็จสมบูรณ์แล้วตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ
ภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความสำคัญของภาระงาน

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านความสำคัญของภาระงาน	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับ มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในทุกภาคส่วน ของโรงเรียน	3.83	0.65	มาก	3
2. สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับสามารถ สร้างความพึงพอใจต่อผู้ปกครองนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในชุมชน	3.83	0.68	มาก	4
3. สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้น มีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงไร	3.86	0.69	มาก	2
4. สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้น ส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อความสำเร็จของทุกคนในทีม	3.92	0.63	มาก	1
รวม	3.86	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความสำคัญของ
ภาระงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ
ทุกคนในทีม สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นมีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงไร
และสมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้า
ในทุกภาคส่วนของโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ
ภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความเป็นอิสระ

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านความเป็นอิสระ	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่าตนเองสามารถตัดสินใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้โดยอิสระ	3.75	0.76	มาก	4
2. สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่ามีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของตน	3.82	0.72	มาก	1
3. สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่าแนวปฏิบัติในการทำงาน มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่	3.81	0.73	มาก	2
4. สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้ทีม มีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจ ที่จะเลือกกำหนดขั้นตอนเลือกวิธีปฏิบัติงานและแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.80	0.74	มาก	3
รวม	3.79	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความเป็นอิสระ
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่ามีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงานตามแนวคิดของตน สมาชิกในทีมรับรู้
ได้ว่าแนวปฏิบัติในการทำงานมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม
และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และสมาชิกในทีมรับรู้
ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้ทีมมีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจที่จะเลือก
กำหนดขั้นตอนเลือกวิธีปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของ
ภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสะท้อนผล

ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านการสะท้อนผล	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถ วิพากษ์วิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของกันและกันได้	3.74	0.69	มาก	5
2. สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของทีมเพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงแก้ไข	3.91	0.68	มาก	1
3. สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับ โอกาสในการประเมินและสะท้อนผลการทำงาน อย่างถูกต้องและเป็นธรรมชาติ	3.82	0.69	มาก	2
4. สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูล สารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล	3.79	0.76	มาก	3
5. สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถ ได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของตนเอง อย่างตรงไปตรงมา	3.78	0.67	มาก	4
รวม	3.81	0.58	มาก	-

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสะท้อนผล
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงาน
ของทีมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับ
โอกาสในการประเมินและสะท้อนผลการทำงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรมชาติ สมาชิกในทีมรับรู้
ได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล
ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทองค์กร
ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยด้านบริบทขององค์กร	<i>n</i> = 242			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการฝึกอบรม	3.77	0.61	มาก	1
2. ด้านระบบสารสนเทศ	3.73	0.67	มาก	3
3. ด้านรางวัล	3.72	0.66	มาก	4
4. ด้านทรัพยากร	3.76	0.65	มาก	2
รวม	3.74	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต
จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ใน
ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม
ด้านทรัพยากร และด้านระบบสารสนเทศ ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ
ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการฝึกอบรม

ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ด้านการฝึกอบรม	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการและ ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิก ในทีม	3.79	0.75	มาก	3
2. โรงเรียนของท่านมีกระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มพูนทักษะความสามารถและเจตคติที่ดี ในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม	3.81	0.76	มาก	1
3. โรงเรียนของท่านจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรม ด้านการเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกในทีม	3.71	0.72	มาก	5
4. โรงเรียนของท่านจัดให้สมาชิกในทีมได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและ การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน	3.79	0.74	มาก	2
5. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เพื่อนฝึกอบรมสมาชิกในทีมและมีระบบนิเทศ เพื่อให้ความช่วยเหลือในการทำงานแก่สมาชิกในทีม	3.74	0.75	มาก	4
รวม	3.77	0.61	มาก	-

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต
จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการฝึกอบรม โดยรวม
และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของ
ท่านมีกระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจการเพิ่มพูนทักษะความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงาน
ให้แก่สมาชิกของทีม โรงเรียนของท่านจัดให้สมาชิกในทีมได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา

ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และโรงเรียนของท่าน มีการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านระบบสารสนเทศ

ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ด้านระบบสารสนเทศ	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของทีมงาน	3.77	0.78	มาก	2
2. ระบบสารสนเทศของโรงเรียนมีความน่าเชื่อถือ มีมาตรฐาน มีความสมบูรณ์และทันสมัย	3.70	0.72	มาก	4
3. โรงเรียนของท่านมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบทั้งในรูปแบบเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์	3.70	0.78	มาก	5
4. ระบบสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้นง่ายต่อการเข้าถึงและสะดวกต่อสมาชิกในการนำไปใช้ประโยชน์	3.78	0.80	มาก	1
5. ข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้น ถูกนำไปใช้ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีมงาน	3.71	0.75	มาก	3
รวม	3.73	0.67	มาก	-

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านระบบสารสนเทศ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ระบบสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้นง่ายต่อการเข้าถึงและสะดวกต่อสมาชิกในการนำไปใช้ประโยชน์ โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของทีมงาน

และข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้นถูกนำไปใช้ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านรางวัล

ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ด้านรางวัล	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ ยกย่องเชิดชูเกียรติเพื่อตอบแทนสมาชิกในทีม ที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	3.86	0.76	มาก	1
2. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดระบบรางวัลในรูปแบบ เงินค่าตอบแทนแก่สมาชิกในทีมที่ปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมาย	3.58	0.90	มาก	4
3. โรงเรียนของท่านกำหนดระบบรางวัลอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งรางวัลระดับบุคคลและรางวัลระดับทีม	3.61	0.79	มาก	3
4. รางวัลที่โรงเรียนของท่านมอบให้สามารถสร้างแรงจูงใจ ให้แก่สมาชิกเพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการยกระดับ ผลการปฏิบัติงานของทีม	3.82	0.77	มาก	2
รวม	3.72	0.66	มาก	-

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านรางวัล โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่าน มีการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ ยกย่องเชิดชูเกียรติเพื่อตอบแทนสมาชิกในทีมที่ปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมาย รางวัลที่โรงเรียนของท่านมอบให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกเพื่อแสวงหา วิธีการใหม่ ๆ ในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของทีม และโรงเรียนของท่านกำหนดระบบรางวัล อย่างเท่าเทียมกันทั้งรางวัลระดับบุคคลและรางวัลระดับทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านบริบทองค์การ
ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านทรัพยากร

ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ด้านทรัพยากร	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. โรงเรียนของท่านมีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเวลาและเทคโนโลยีที่เพียงพอและจำเป็นต่อ การทำงานของทีม	3.79	0.74	มาก	1
2. ทรัพยากรที่โรงเรียนมอบให้กับทีมมีความเหมาะสมกับ ลักษณะและชนิดของงานที่ทีมได้รับมอบหมาย	3.74	0.74	มาก	4
3. ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรจากทางโรงเรียน มีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานของทีม	3.74	0.73	มาก	3
4. โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรแก่ทีมเพื่ออำนวยความสะดวก ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.76	0.74	มาก	2
รวม	3.76	0.65	มาก	-

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต
จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านทรัพยากร โดยรวมและ
รายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่าน
มีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเวลาและเทคโนโลยีที่เพียงพอและจำเป็นต่อ
การทำงานของทีม โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรแก่ทีมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน
ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรจากทางโรงเรียนมีความสอดคล้อง
กับกระบวนการดำเนินงานของทีม ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม	<i>n</i> = 242			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านอารมณ์	3.96	0.62	มาก	1
2. ด้านวัตถุ	3.88	0.59	มาก	2
3. ด้านข้อมูลข่าวสาร	3.85	0.59	มาก	3
รวม	3.90	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านอารมณ์ ด้านวัตถุ และด้านข้อมูลข่าวสาร ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านอารมณ์

ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านอารมณ์	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ครอบครัว หัวหน้าที่ีรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงออกถึงความรัก ความผูกพัน เห็นอกเห็นใจ ดูแลเอาใจใส่ท่าน	3.98	0.73	มาก	2
2. ครอบครัว หัวหน้าที่ีรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน ให้การยอมรับนับถือและเห็นคุณค่าในตัวของท่าน	3.95	0.73	มาก	3
3. ครอบครัว หัวหน้าที่ีรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงความยินดีและชมเชยหรือให้กำลังใจเมื่อท่านทำงานสำเร็จหรือทำงานล้มเหลว	3.99	0.73	มาก	1
4. ครอบครัว หัวหน้าที่ีรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน ทำให้ท่านรู้สึกอบอุ่นใจและปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง	3.90	0.70	มาก	4
รวม	3.96	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านอารมณ์ โดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครอบครัว หัวหน้าที่ีรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านแสดงความยินดีและชมเชยหรือให้กำลังใจเมื่อท่านทำงาน สำเร็จหรือทำงานล้มเหลว ครอบครัว หัวหน้าที่ีรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงออกถึงความรัก ความผูกพัน เห็นอกเห็นใจ ดูแลเอาใจใส่ท่าน และครอบครัว หัวหน้าที่ี รวมถึง เพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับนับถือและเห็นคุณค่าในตัวของท่าน ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านวัตถุประสงค์

ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านวัตถุประสงค์	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการจัดหา จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานให้แก่ท่าน	3.96	0.69	มาก	1
2. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้แก่ท่าน	3.88	0.65	มาก	2
3. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการจัดหาเพื่อนร่วมทีมมาช่วยแบ่งเบาภาระงานที่ท่านไม่สามารถทำคนเดียวได้	3.88	0.73	มาก	3
4. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการให้สิ่งของหรือของขวัญแก่ท่านในบางโอกาส	3.81	0.76	มาก	4
รวม	3.88	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านวัตถุประสงค์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านมีการจัดหา จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานให้แก่ท่าน ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้แก่ท่าน และครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านมีการจัดหาเพื่อนร่วมทีมมาช่วยแบ่งเบาภาระงานที่ท่านไม่สามารถทำคนเดียวได้ ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านข้อมูลข่าวสาร

ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านข้อมูลข่าวสาร	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน ส่งท่านเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ท่านขาดทักษะ	3.81	0.74	มาก	4
2. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานสอนวิธีการทำงานและแนะนำหนทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพแก่ท่าน	3.86	0.71	มาก	2
3. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงออกถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการดำรงชีวิตแก่ท่าน	3.84	0.65	มาก	3
4. ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านชี้แจงให้ท่านทราบถึงวิธีในการแก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำที่ดี เพื่อให้ท่านรู้สึกผ่อนคลายและลดภาวะดิ่งเครียดที่ท่านประสบอยู่	3.91	0.72	มาก	1
รวม	3.85	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านข้อมูลข่าวสาร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านชี้แจงให้ท่านทราบถึงวิธีในการแก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำที่ดี เพื่อให้ท่านรู้สึกผ่อนคลายและลดภาวะดิ่งเครียดที่ท่านประสบอยู่ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานสอนวิธีการทำงานและแนะนำหนทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพแก่ท่าน และครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านแสดงออกถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการดำรงชีวิตแก่ท่าน ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต
จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน

การทำงานเป็นทีม	<i>n</i> = 242			
	\bar{X}	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์	3.77	0.62	มาก	5
2. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	3.78	0.54	มาก	4
3. ด้านการมีส่วนร่วม	3.75	0.54	มาก	6
4. ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน	3.85	0.58	มาก	2
5. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.82	0.59	มาก	3
6. ด้านการยอมรับนับถือ	3.86	0.57	มาก	1
รวม	3.81	0.50	มาก	-

จากตารางที่ 22 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมี
เป้าหมายเดียวกัน และด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

การทำงานเป็นทีม ด้านการมีปฏิสัมพันธ์	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	3.83	0.72	มาก	1
2. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำงานโดยไม่เครียด ไม่เบื่อหน่ายและไม่รู้สึกโดดเดี่ยว	3.73	0.72	มาก	3
3. คณะครูในโรงเรียนทำงานร่วมกันด้วยความสุข มีน้ำใจ ให้กันและกันอย่างดี	3.79	0.69	มาก	2
4. คณะครูในโรงเรียนของท่านให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	3.72	0.71	มาก	4
รวม	3.77	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 23 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน คณะครูในโรงเรียนทำงานร่วมกันด้วยความสุข มีน้ำใจให้กันและกันอย่างดี และคณะครูในโรงเรียนของท่านมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำงานโดยไม่เครียด ไม่เบื่อหน่ายและไม่รู้สึกโดดเดี่ยว ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. คณะครูในโรงเรียนของท่านได้รับทราบข้อมูล ในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง	3.76	0.69	มาก	6
2. คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถอภิปราย แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อย่างเปิดเผย	3.76	0.68	มาก	5
3. คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา	3.82	0.64	มาก	1
4. คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถซักถามข้อสงสัย หรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา	3.76	0.63	มาก	4
5. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการปรึกษาหารือกัน ด้วยเหตุผล	3.79	0.65	มาก	3
6. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการสื่อสารด้วยความจริงใจ และเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน	3.80	0.70	มาก	2
7. เมื่อท่านมีปัญหาและอุปสรรค คณะครูในโรงเรียน สามารถโต้แย้งได้อย่างเปิดเผย	3.74	.71	มาก	7
รวม	3.78	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 24 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวม
และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครู
ในโรงเรียนของท่านสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา คณะครู
ในโรงเรียนของท่านมีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน และคณะครู
ในโรงเรียนของท่านมีการปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีส่วนร่วม

การทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วม	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นคุณครูในโรงเรียนของท่าน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาข้อสงสัย ได้อย่างเปิดเผย	3.76	0.69	มาก	3
2. คุณครูในโรงเรียนของท่านสามารถประเมินผลงาน ของตนเองแล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนาการทำงานของตนเองได้	3.73	0.64	มาก	4
3. คุณครูในโรงเรียนของท่านสามารถแสดงความคิดเห็น ในการดำเนินงานของโรงเรียน	3.79	0.65	มาก	1
4. คุณครูในโรงเรียนของท่านและบุคลากรร่วมแสดง ความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน	3.72	0.61	มาก	5
5. คุณครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ หาข้อบกพร่องในการทำงานและมีส่วนร่วมในการช่วย ปรับปรุงแก้ไข	3.78	0.67	มาก	2
รวม	3.75	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 25 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คุณครูในโรงเรียน
ของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน คุณครูในโรงเรียนของท่าน
มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงานและมีส่วนร่วมในการช่วยปรับปรุงแก้ไข
และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นคุณครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหา
ข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน

การทำงานเป็นทีม ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายในการทำงาน	3.84	0.68	มาก	5
2. คณะครูในโรงเรียนของท่านให้ความสำคัญต่อเป้าหมาย ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.86	0.75	มาก	3
3. คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับวัตถุประสงค์ การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น	3.80	0.64	มาก	6
4. คณะครูในโรงเรียนของท่านยอมรับความคิดเห็นของ คนส่วนใหญ่	3.86	0.67	มาก	2
5. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความรู้ความเข้าใจ ในเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ	3.85	0.74	มาก	4
6. คณะครูในโรงเรียนของท่านร่วมกันกำหนดทิศทาง การทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของ การทำงาน ที่ตรงกันและชัดเจน	3.90	0.69	มาก	1
รวม	3.85	0.58	มาก	-

จากตารางที่ 26 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและ
รายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครู
ในโรงเรียนของท่านร่วมกันกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของ
การทำงานที่ตรงกันและชัดเจน คณะครูในโรงเรียนของท่านยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่
และคณะครูในโรงเรียนของท่านให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

การทำงานเป็นทีม ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความเป็นมิตร มีความไว้วางใจกัน มีความเชื่อถือ ศรัทธาในกันและกัน	3.80	0.68	มาก	5
2. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความรัก ความเมตตา เชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวท่าน	3.88	0.68	มาก	1
3. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความรักและหวังดีต่อกัน และสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง	3.81	0.72	มาก	4
4. คณะครูในโรงเรียนของท่านกล้าแสดงความคิดเห็น ในทุกเรื่อง	3.81	0.71	มาก	3
5. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถ แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้	3.81	0.68	มาก	2
รวม	3.82	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 27 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความรัก ความเมตตา เชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวท่าน คณะครู
ในโรงเรียนของท่านมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้
และคณะครูในโรงเรียนของท่านกล้าแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการยอมรับนับถือ

การทำงานเป็นทีม ด้านการยอมรับนับถือ	n = 242			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับนับถือ เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	3.87	0.68	มาก	3
2. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความตระหนักว่าทุกคน มีความสำคัญต่อการทำงาน	3.82	0.61	มาก	6
3. คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับเหตุผล ข้อเสนอแนะของกันและกัน	3.88	0.69	มาก	2
4. คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับการตัดสินใจ ในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน	3.84	0.66	มาก	5
5. คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน	3.90	0.71	มาก	1
6. คณะครูในโรงเรียนของท่านยอมรับในความแตกต่าง ของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกัน ทำงานด้วยความเต็มใจ	3.85	0.67	มาก	4
รวม	3.86	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 28 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของ
ท่านให้การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน คณะครูในโรงเรียนของ
ท่านให้การยอมรับเหตุผลข้อเสนอแนะของกันและกัน และคณะครูในโรงเรียนของท่าน
ให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน
ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม กับการทำงานเป็นทีมของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม
กับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

	$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	$X_{1.5}$	$X_{2.1}$	$X_{2.2}$	$X_{2.3}$	$X_{2.4}$	$X_{3.1}$	$X_{3.2}$	$X_{3.3}$	Y
$X_{1.1}$	1	.662**	.596**	.482**	.574**	.493**	.457**	.411**	.481**	.416**	.441**	.514**	.499**
$X_{1.2}$		1	.662**	.673**	.693**	.553**	.513**	.539**	.612**	.532**	.560**	.548**	.622**
$X_{1.3}$			1	.621**	.704**	.535**	.460**	.444**	.542**	.542**	.571**	.631**	.604**
$X_{1.4}$				1	.695**	.640**	.621**	.619**	.566**	.572**	.606**	.633**	.651**
$X_{1.5}$					1	.638**	.601**	.623**	.657**	.611**	.619**	.622**	.675**
$X_{2.1}$						1	.743**	.717**	.685**	.637**	.733**	.725**	.736**
$X_{2.2}$							1	.569**	.616**	.461**	.599**	.588**	.606**
$X_{2.3}$								1	.672**	.557**	.566**	.594**	.686**
$X_{2.4}$									1	.588**	.696**	.627**	.650**
$X_{3.1}$										1	.781**	.739**	.656**
$X_{3.2}$											1	.824**	.708**
$X_{3.3}$												1	.702**
Y													1

** $p < .01$

จากตารางที่ 29 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ที่สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างสมการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยใช้ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม เป็นตัวพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression analysis) ด้วยการคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ตามข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัว จะไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูง เพื่อป้องกันปัญหาความสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์ (Multicollinearity) ปรากฏดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ค่า *Tolerance* และ *VIF* ของตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน		
1.1 ด้านความหลากหลายของทักษะ	.48	2.07
1.2 ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน	.33	2.98
1.3 ด้านความสำคัญของภาระงาน	.37	2.67
1.4 ด้านความเป็นอิสระ	.35	2.83
1.5 ด้านการสะท้อนผล	.30	3.29

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
2. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร		
2.1 ด้านการฝึกอบรม	.24	4.06
2.2 ด้านระบบสารสนเทศ	.37	2.65
2.3 ด้านรางวัล	.37	2.70
2.4 ด้านทรัพยากร	.34	2.88
3. ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม		
3.1 ด้านอารมณ์	.329	3.03
3.2 ด้านวัตถุ	.208	4.80
3.3 ด้านข้อมูลข่าวสาร	.240	4.17

จากตารางที่ 30 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งเป็นตัวพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* มีไม่น้อยกว่า 0.10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้นจึงเป็นไปได้ตามข้อตกลงของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 31 อำนาจพยากรณ์จากตัวแปรปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ที่ใช้พยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตัวพยากรณ์	<i>R</i>	<i>R</i> ²	ร้อยละ
$X_{2,1}$.73	.54	54.20
$X_{2,1}, X_{1,5}$.78	.61	61.30
$X_{2,1}, X_{1,5}, X_{3,2}$.80	.64	64.50
$X_{2,1}, X_{1,5}, X_{3,2}, X_{2,3}$.81	.66	66.90
$X_{2,1}, X_{1,5}, X_{3,2}, X_{2,3}, X_{1,3}$.82	.67	67.90

จากตารางที่ 31 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ที่สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ด้านการฝึกอบรม ($X_{2,1}$) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านการสะท้อนผล ($X_{1,5}$) ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านวัตถุ ($X_{3,2}$) ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ด้านรางวัล ($X_{2,3}$) และปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านความสำคัญของงาน ($X_{1,3}$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณทั้ง 5 ด้าน เท่ากับ .824 และสามารถพยากรณ์ร่วมกันได้ร้อยละ 67.90

เพื่อการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ที่สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ (b, β) รวมทั้งค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทำการทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และตัวพยากรณ์ โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนหรือ F -test ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
สมการถดถอย	5	42.59	8.51	100.26*	.00
ความคลาดเคลื่อน	237	20.13	.08		
รวม	242	62.72			

* $p < .05$

จากตารางที่ 32 พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 33 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
$X_{2,1}$.183	.054	.221	3.401*	.001
$X_{1,5}$.110	.053	.126	2.060*	.040
$X_{3,2}$.209	.049	.245	4.263*	.000
$X_{2,3}$.188	.043	.245	4.392*	.000
$X_{1,3}$.139	.050	.149	2.773*	.006
ค่าคงที่ (<i>a</i>)	.655	.149	-	4.391*	.000

$R = .824, R^2 = .679, S.E.est = .291$

* $p < .05$

จากตารางที่ 33 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ปัจจัยด้าน
คุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม
กับตัวเกณฑ์ที่มีค่าเท่ากับ .824 ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .291 และพบว่า
ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ด้าน รวมทั้งค่าคงที่ มีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์
ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุน
ทางสังคม สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .655 + .183 (X_{2,1}) + .110 (X_{1,5}) + .209 (X_{3,2}) + .188 (X_{2,3}) + .139 (X_{1,3})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .221 (Z_{2,1}) + .126 (Z_{1,5}) + .245 (Z_{3,2}) + .245 (Z_{2,3}) + .245 (Z_{1,3})$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเพื่อศึกษาปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในปีการศึกษา 2560 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 243 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .37-.81 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .93 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทองค์กร มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .32-.82 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .93 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .46-.85 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .93 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .43-.83 และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความหลากหลายของทักษะ ด้านความสำคัญของภาระงาน และด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน ตามลำดับ

1.1 ด้านความหลากหลายของทักษะ พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความหลากหลายของทักษะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สมาชิกในทีมต้องใช้ความพากเพียรความร่วมมือร่วมใจ และความมุ่งมั่นอย่างสูง เพื่อให้ภาระงานของทีมบรรลุเป้าหมาย สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ ได้ว่าภาระงานที่ได้รับจำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันหลากหลาย จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นผลสำเร็จ และทีมของท่านได้รับภาระงานที่มีความซับซ้อน จำเป็นต้องใช้สมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะระดับสูงอย่างหลากหลายของสมาชิก ในการดำเนินงาน ตามลำดับ

1.2 ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้ สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ว่าจะงานที่ปฏิบัตินั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงาน ย่อยอะไรบ้าง และท่านสามารถระบุได้ว่า งานสำเร็จแล้วบางส่วนหรือเกือบสำเร็จหรืองานเสร็จ สมบูรณ์แล้ว ตามลำดับ

1.3 ด้านความสำคัญของภาระงาน พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความสำคัญของภาระงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของทุกคนในทีม สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นมีความสำคัญมาก หรือน้อยเพียงไร และสมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อ ความก้าวหน้าในทุกภาคส่วนของโรงเรียน ตามลำดับ

1.4 ด้านความเป็นอิสระ พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครู โรงเรียน มัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความเป็นอิสระ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

3 อันดับแรก ได้แก่ สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่ามีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงานตามแนวคิดของตน สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่าแนวปฏิบัติในการทำงานมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และสมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่างานนั้นเปิดโอกาสให้ทีมมีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจที่จะเลือกกำหนดขั้นตอนเลือกวิธีปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตามลำดับ

1.5 ด้านการสะท้อนผล พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ด้านการสะท้อนผล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

3 อันดับแรก ได้แก่ สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของทีมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับโอกาสในการประเมินและสะท้อนผลการทำงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรม สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่าในการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล ตามลำดับ

2. ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ด้านทรัพยากร และด้านระบบสารสนเทศ ตามลำดับ

2.1 ด้านการฝึกอบรม พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการฝึกอบรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีกระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจการเพิ่มพูนทักษะความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม โรงเรียนของท่านจัดให้สมาชิกในทีมได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และโรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ตามลำดับ

2.2 ด้านระบบสารสนเทศ พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านระบบสารสนเทศ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ระบบสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้นง่ายต่อการเข้าถึงและสะดวกต่อสมาชิกในการนำไปใช้ประโยชน์ โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนการทำงาน

ของทีม และข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้นถูกนำไปใช้ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีม ตามลำดับ

2.3 ด้านรางวัล พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านรางวัล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่าน มีการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ ยกย่องเชิดชูเกียรติเพื่อตอบแทนสมาชิกในทีมที่ปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมาย รางวัลที่โรงเรียนของท่านมอบให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกเพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของทีม และ โรงเรียนของท่านกำหนดระบบรางวัลอย่างเท่าเทียมกันทั้งรางวัลระดับบุคคลและรางวัลระดับทีม ตามลำดับ

2.4 ด้านทรัพยากร พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านทรัพยากร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเวลาและเทคโนโลยีที่เพียงพอและจำเป็นต่อการทำงานของทีม โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรแก่ทีมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรจากทางโรงเรียนมีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานของทีม ตามลำดับ

3. ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านอารมณ์ ด้านวัตถุ และด้านข้อมูลข่าวสาร ตามลำดับ

3.1 ด้านอารมณ์ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านอารมณ์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านแสดงความยินดีและชมเชยหรือให้กำลังใจ เมื่อท่านทำงานสำเร็จหรือทำงานล้มเหลว ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงออกถึงความรัก ความผูกพัน เห็นอกเห็นใจ ดูแลเอาใจใส่ท่าน และครอบครัว หัวหน้าทีม รวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านให้การยอมรับนับถือและเห็นคุณค่าในตัวของท่าน ตามลำดับ

3.2 ด้านวัตถุ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านวัตถุ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครอบครัว

หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านมีการจัดหา จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานให้แก่ท่าน ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้แก่ท่าน และครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านมีการจัดหา เพื่อนร่วมทีมมาช่วยแบ่งเบาภาระงานที่ท่านไม่สามารถทำคนเดียวได้ ตามลำดับ

3.3 ด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านข้อมูลข่าวสาร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านชี้แจงให้ท่านทราบถึงวิธีในการแก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำที่ดี เพื่อให้ท่านรู้สึกผ่อนคลายและลดภาวะเครียดที่ท่านประสบอยู่ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานสอนวิธีการทำงานและแนะนำหนทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพแก่ท่าน และครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านแสดงออกถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และการดำรงชีวิตแก่ท่าน ตามลำดับ

4. การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน และด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตามลำดับ

4.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน คณะครูในโรงเรียนทำงานร่วมกันด้วยความสุข มีน้ำใจให้กันและกันอย่างดี และคณะครูในโรงเรียนของท่านมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำงานโดยไม่เครียด ไม่เบียดเบียนและไม่รู้สึกโดดเดี่ยว ตามลำดับ

4.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน และคณะครูในโรงเรียนของท่านมีการปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล ตามลำดับ

4.3 ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน คณะครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงานและมีส่วนร่วมในการช่วยปรับปรุงแก้ไข และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นคณะครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย ตามลำดับ

4.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่านร่วมกันกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจน คณะครูในโรงเรียนของท่านยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ และคณะครูในโรงเรียนของท่านให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ตามลำดับ

4.5 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความรัก ความเมตตา เชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวท่าน คณะครูในโรงเรียนของท่านกล้าแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง และคณะครูในโรงเรียนของท่านมีความรักและหวังดีต่อกัน และสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง ตามลำดับ

4.6 ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับเหตุผลข้อเสนอแนะของกันและกัน และคณะครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับนับถือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ตามลำดับ

5. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กรและปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ที่สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ด้านการฝึกอบรม ($X_{2,1}$) ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านการสะท้อนผล ($X_{1,5}$) ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านวัตถุ ($X_{3,2}$) ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ด้านรางวัล ($X_{2,3}$) และปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านความสำคัญของงาน ($X_{1,3}$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณทั้ง 5 ด้าน เท่ากับ .824 และสามารถพยากรณ์ร่วมกันได้ร้อยละ 67.90 สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .655 + .183 (X_{2,1}) + .110 (X_{1,5}) + .209 (X_{3,2}) + .188 (X_{2,3}) + .139 (X_{1,3})$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .221 (Z_{2,1}) + .126 (Z_{1,5}) + .245 (Z_{3,2}) + .245 (Z_{2,3}) + .245 (Z_{1,3})$$

อภิปรายผล

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า คุณลักษณะของภาระงานมีความสำคัญต่อทีม ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกัน ภาระงานอาจสร้างความสุข ความพึงพอใจหรืออาจสร้างความไม่พึงพอใจ ตลอดจนความเบื่อหน่ายให้เกิดขึ้นกับสมาชิกของทีมได้ การออกแบบภาระงานเพื่อให้เกิดความสนใจในการทำงาน และเป็นสิ่งที่คอยกระตุ้นให้เกิดความพากเพียรและมีความอดสาหัสในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแฮคแมน และ โอลด์แฮม (Hackman & Oldham, 1980) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะงานเป็นกระบวนการทางพฤติกรรมเพื่อเพิ่มความสำคัญของงานที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน รับรู้ถึงคุณค่าของงาน ผลของงาน และความรับผิดชอบในผลของงาน โดยบุคคลจะแสดงออกถึงความเต็มใจ และตั้งใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายตามความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานสูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร จันทร์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้าน

คุณลักษณะของงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านความหลากหลายของทักษะ พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ด้านความหลากหลายของทักษะ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสมาชิกในทีมต้องใช้ความพากเพียรความร่วมมือแรงร่วมใจและความมุ่งมั่นอย่างสูง เพื่อให้ภาระงานของทีมบรรลุเป้าหมาย และรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับจำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างหลากหลาย จึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นผลสำเร็จ สอดคล้องกับแฮคแมน (Hackman, 1987) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาระงานที่สามารถระบุได้ว่า กิจกรรม ทักษะ และความรู้ความสามารถที่จะต้องนำมาใช้ในการทำงานนั้นมีความหลากหลายมีความแตกต่างกัน และมีความท้าทายต่อการทำงานของสมาชิกมากขึ้นเพียงใด การที่สมาชิกในทีมได้ตระหนักถึงความแตกต่างหลากหลายของทักษะและความรู้ความสามารถที่ต้องนำมาใช้ในการทำงาน จะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการรับรู้ว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่มีความหมาย มีคุณค่า มีความพิเศษ มีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อตนเองและทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร จันทพร (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ด้านความหลากหลายของทักษะ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้ รับรู้ว่างานที่ปฏิบัตินั้นมีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง และสามารถระบุได้ว่างานสำเร็จแล้วบางส่วนหรือเกือบสำเร็จหรืองานเสร็จสมบูรณ์แล้ว สอดคล้องกับแฮคแมน (Hackman, 1987) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาระงานที่ผู้ปฏิบัติรับรู้ว่างานนั้นมีความท้าทาย มีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง รวมทั้งสามารถระบุความสำเร็จได้ สมาชิกในทีมสามารถบอกได้ว่างานดังกล่าวนั้น ทำได้ครบเสร็จสมบูรณ์แล้ว หรือทำสำเร็จเพียงบางส่วนเท่านั้น ในห้วงเวลาที่กำหนดจะสามารถทำงานนั้นจบสิ้นหรือไม่ หรือหากจะทำให้สำเร็จจะต้องใช้เวลานานน้อยเพียงใด การรับรู้ถึงความสำเร็จของงานจะทำให้สมาชิกในทีมตระหนักถึงความหมายและคุณค่าของการทำงานเช่นเดียวกับองค์ประกอบแรก ซึ่งสมาชิกในทีมจะมีความรู้สึกผูกพันต่องานยิ่งขึ้น หากรู้ว่าจะต้องรับผิดชอบต่อ

ภาระงานทั้งหมดจากเริ่มต้นจนจบสิ้นและจะเตรียมการทุกอย่างให้พร้อมเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิตหรือบริการที่จะได้จากกระบวนการทำงาน การได้มีโอกาสได้ทำงานทั้งหมดเป็นการสร้างความรู้สึกว่าได้ทำงานอย่างมีความหมาย ซึ่งจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจมากกว่าการได้รับผิดชอบเพียงแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งของงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร จันทพร (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ด้านเอกลักษณ์ของภาระงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านความสำคัญของภาระงาน พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความสำคัญของภาระงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นส่งผลกระทบอย่างไรต่อความสำเร็จของทุกคนในทีม ผลของงานนั้นมีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงไร และภาระงานที่ได้รับมีความสำคัญและส่งผลต่อความก้าวหน้าในทุกภาคส่วนของโรงเรียน สอดคล้องกับแฮคแมน (Hackman, 1987) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของภาระงานที่สามารถรับรู้ได้ถึงความสำคัญที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบอย่างมากต่อวิถีชีวิตการทำงาน รวมทั้งการส่งผลกระทบต่อทีม องค์กรและสังคม ความสำคัญดังกล่าวมีอิทธิพลต่อสมาชิกทั้งในด้านกายภาพ จิตใจ รวมทั้งความรู้สึกเป็นเจ้าของของสมาชิกทุกคนในทีม ซึ่งหากรับรู้ได้ว่าภาระงานที่กระทำอยู่เป็นสิ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสุข สุขภาพ ความปลอดภัยของสมาชิกทุกคน ตลอดจนกระทบถึงความเจริญก้าวหน้าของทีมแล้วความรับผิดชอบต่อการงานก็จะมีเพิ่มมากขึ้น การรับรู้ถึงความสำคัญของภาระงานดังกล่าวจะก่อให้เกิดประสบการณ์และความตระหนักต่อความหมายและคุณค่าของการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร จันทพร (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ด้านความสำคัญของภาระงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านความเป็นอิสระ พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความเป็นอิสระ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่ามีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงานตามแนวคิดของตน แนวปฏิบัติในการทำงานมีความยืดหยุ่น

สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และงานนั้นเปิดโอกาสให้ทีมมีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเอง ตัดสินใจที่จะเลือกกำหนดขั้นตอนเลือกวิธีปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับแฮคแมน (Hackman, 1987) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาระงานซึ่งสามารถรับรู้ได้ว่า งานนั้นเปิดโอกาสให้มีเสรีภาพในการทำงาน มีโอกาสได้ใช้วิจารณญาณและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำอยู่มากน้อยเพียงใด อีสาระในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ นอกจากนั้นยังเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการกระทำของตนและสมาชิกในทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร จันทพร (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ด้านความเป็นอิสระ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านการสะท้อนผล พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสะท้อนผล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของทีมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับโอกาสในการประเมินและสะท้อนผลการทำงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรม และการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับแฮคแมน (Hackman, 1987) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาระงานที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงานและประสิทธิผลของการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นการสะท้อนผลการทำงาน ทำให้ได้รับทราบความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด ของผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุง แก้ไขการทำงานในอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร จันทพร (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย ด้านการสะท้อนผล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการกำหนดบริบทขององค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบขององค์การที่เป็นเงื่อนไขและมีความสำคัญ โดยถือว่าเป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของทีม สอดคล้องกับกัทโซ และดิกสัน (Guzzo & Dickson 1996, pp. 307-338) ให้ความเห็นว่า ทีมถูกจัดตั้งขึ้นด้วยเหตุที่ถือได้ว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์การ ดังนั้นทีมก็ย่อมต้องการที่พึ่งพิงและได้รับการสนับสนุนด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ จากองค์การที่มีความเหมาะสมและเอื้อต่อความสำเร็จของทีมด้วยเช่นกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของภิญโญ มนุสสิลปี (2551, หน้า 64) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความมีประสิทธิภาพของทีมจะเกิดขึ้น ได้ย่อมต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกทีม เมื่อพิจารณาส่วนที่สำคัญ พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม

2.1 ด้านการฝึกอบรม พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการฝึกอบรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดกระบวนการ ให้ความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มพูนทักษะความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่สมาชิกของทีม และมีการวิเคราะห์ความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม สอดคล้องกับคานส์เตอร์ (Kanter, 1982, pp. 5-20) ได้เสนอข้อคิดเห็นว่า การดำเนินงานของทีมนั้นสมาชิกในทีมควรต้องมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานและความรู้เกี่ยวกับองค์การ ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินงานของทีม นอกจากนี้แล้วยังต้องมีทักษะเฉพาะทาง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งความรู้และทักษะเหล่านี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

2.2 ด้านระบบสารสนเทศ พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านระบบสารสนเทศ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนการทาระบบสารสนเทศที่ง่ายต่อการเข้าถึงและสะดวกต่อสมาชิกในการนำไปใช้ประโยชน์ และข้อมูลระบบสารสนเทศที่จัดทำขึ้นถูกนำไปใช้ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแฮคแมน (Hackman, 1987, pp. 315-342) กล่าวว่า การกำหนด

ยุทธศาสตร์ใด ๆ ในองค์กรจะต้องอาศัยระบบสารสนเทศทั้งที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ทรัพยากร ความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อการเลือกกำหนดยุทธศาสตร์ ในการทำงานที่เหมาะสม ระบบสารสนเทศที่ดีจะสามารถตอบสนองการทำงานของทีมให้เกิดประสิทธิผล

2.3 ด้านรางวัล พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต จังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านรางวัล โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ ยกย่อง เชิดชูเกียรติเพื่อตอบแทนสมาชิกในทีมที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งรางวัลที่มอบให้สามารถ สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกเพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของทีม สอดคล้องกับเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 31-42) กล่าวว่า สมาชิกอาจไม่ให้ความสำคัญกับ เป้าหมายของ ทีมมากเท่าที่ควร หรืออาจให้ความสำคัญกับงานประจำของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัล จนเหนือกว่าการมุ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม ดังนั้น การกำหนดความชัดเจนเกี่ยวกับระบบ การให้รางวัลขององค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานเป็นทีม จึงเป็นสิ่งที่ ผู้บริหารควรตระหนัก

2.4 ด้านทรัพยากร พบว่า ปัจจัยด้านบริบทองค์การ ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านทรัพยากร โดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนมีการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเวลาและเทคโนโลยีที่เพียงพอและจำเป็นต่อการทำงานของทีม สนับสนุน ทรัพยากรแก่ทีมเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทรัพยากร ที่ได้รับการจัดสรรจากมีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานของทีม สอดคล้องกับโคเฮน (Cohen, 1994, pp. 67-102) ได้กำหนดองค์ประกอบเกี่ยวกับทรัพยากรโดยกล่าวไว้ว่า องค์กร ต้องถึงพร้อมด้วยความพอเพียงด้วยทรัพยากรทั้ง 4 ลักษณะ คือ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และช่วงเวลา (Space) ในการทำงาน นอกจากนี้ การดำเนินงานของทีมต้องได้รับการสนับสนุน อย่างเพียงพอต่อความต้องการและความจำเป็น

3. ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิด ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การที่บุคคลได้รับข้อมูลจากผู้อื่นที่ทำให้เชื่อว่าตนได้รับความรัก ความห่วงใย การดูแลเอาใจใส่ เป็นที่ยอมรับและมีคุณค่า ได้รับการช่วยเหลือด้านวัตถุ สิ่งของ ด้านอารมณ์ และด้านข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการเรียนรู้และประเมิน ตนเอง และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม สอดคล้องกับเฮาส์ (House, 1981, p. 39)

ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การสนับสนุนทางอารมณ์ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิดผูกพัน และการให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจ การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำต่าง ๆ การช่วยเหลือโดยการให้วัตถุสิ่งของหรือบริการ ตลอดจนให้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้และประเมินตนเอง เพื่อให้บุคคลสามารถเผชิญกับปัญหาและความเครียดได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของปีติภัทร ลือพงษ์ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3.1 ด้านอารมณ์ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านอารมณ์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานแสดงความยินดีและชมเชยหรือให้กำลังใจเมื่อทำงานสำเร็จหรือทำงานล้มเหลว แสดงออกถึงความรัก ความผูกพันเห็นอกเห็นใจดูแลเอาใจใส่ สอดคล้องกับสโตรบี (Stroebe, 2000, pp. 160-204) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional support) เกี่ยวข้องกับการมอบความเห็นอกเห็นใจ การเอาใจใส่ดูแล การให้ความรักและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.2 ด้านวัตถุ พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านวัตถุ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานมีการจัดหาจัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และมีการจัดหาเพื่อนร่วมทีมมาช่วยแบ่งเบาภาระงานที่ท่านไม่สามารถทำคนเดียวได้ สอดคล้องกับสโตรบี (Stroebe, 2000, pp. 160-204) กล่าวว่า การสนับสนุนด้านวัตถุ (Instrumental support) ประกอบด้วย พฤติกรรมที่ช่วยบุคคลโดยตรงในยามจำเป็น เช่น บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนด้านวัตถุ พวกเขาจะช่วยผู้อื่นในเรื่องของการทำงาน การดูแลบุตร หรือช่วยพวกเขาในเรื่องการเดินทาง

3.3 ด้านข้อมูลข่าวสาร พบว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านข้อมูลข่าวสาร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานชี้แจงให้ทราบถึงวิธีในการแก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำที่ดี เพื่อให้ท่านรู้สึกผ่อนคลายและลดภาวะตึงเครียด มีการสอนวิธีการทำงานและแนะนำหนทางสู่ความก้าวหน้า

ในอาชีพ และแสดงออกถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการดำรงชีวิต สอดคล้องกับเชฟเฟอร์ และคณะ (Schaefer et al., 1981, pp. 381-406) กล่าวว่า การสนับสนุนทางข้อมูลข่าวสาร (Information support) หมายถึง การให้ข้อมูล ข่าวสาร และคำแนะนำ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาได้ รวมทั้ง การให้ข้อมูลย้อนกลับถึงการกระทำของบุคคลด้วย

4. การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศของการทำงานให้มีความเป็นกันเองอบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจังและจริงใจ ไม่ก่อให้เกิดความเบื่อกัน และมีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน พร้อมทั้งสมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้เข้าใจในบทบาทของผู้อื่นในทีม สอดคล้องกับ บุตรี จารุโรจน์ (2550, หน้า 109) ได้กล่าวว่า ทีมงานมีความสำคัญกับการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของโสธรดี ปัญญาขันธ์ (2557) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมงลับ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมงลับ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนนั้นจะช่วยทำให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ได้ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมงานต่างมีความพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีมโดยยึดหลักประชาธิปไตย มีความเสมอภาค การให้เกียรติกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น สร้างความสามัคคีในทีมหรือกลุ่ม เพื่อจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ และสมาชิกทำงานร่วมกันในบรรยากาศแห่งความรัก มีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของจินดาพร นพนิยม (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน

ประถมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของลำเทียน เผ่าอาจ (2559) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด จุดเด่นจุดด้อย และอารมณ์ รวมทั้งนิสัยใจคอ สอดคล้องกับงานวิจัยของจินดาพร นพนิคม (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของมานิสสา พูลสวัสดิ์ (2558) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ด้านการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.3 ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ คณะครูในโรงเรียนสามารถแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงานและมีส่วนร่วมในการช่วยปรับปรุงแก้ไขปัญหาข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย สอดคล้องกับงานวิจัยของคณิต ทิพย์ไอสถ (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

โสธรดี ปัญญาขงค์ (2557) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจน ซึ่งจะส่งให้การทำงานเป็นทีมของครูเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยคณิต ทิพย์โอสถ (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบึงนาราง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบึงนาราง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของโสธรดี ปัญญาขงค์ (2557) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.5 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนนั้นจะให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับสันสนีย์ ชูเชื้อ (2549, หน้า 20) กล่าวว่า สมาชิกในทีมงานต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าจะมีส่วนร่วม ทีมที่คอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ

และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของจินดาพร นพนิม (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.6 ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูในโรงเรียนมีลักษณะการทำงานที่รับฟัง เหตุซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกัน เคารพในบทบาทหน้าที่และให้การยอมรับเหตุผล ข้อเสนอแนะของกันและกัน และมีความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะเชื่อว่า ทุกคนทำงานร่วมกันก็จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ งานวิจัยของคณิต ทิพย์โอสธ (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้อง กับงานวิจัยของลำเทียน เผ่าอาจ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

5. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้าน การสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การทำงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จนั้น มีปัจจัยปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้านการสนับสนุน ทางสังคม จึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จได้ เนื่องมาจากการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งบุคลากรทุกคนจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับ งานวิจัยของชาฎณี เหมือนโพธิ์ (2554) ได้ศึกษาการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีม ของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 พบว่า การบริหารแบบ

มีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา
สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ปัจจัยด้านบริบทองค์กร และปัจจัยด้าน
การสนับสนุนทางสังคม สามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา
ในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การทำงานทั้งหลายยังต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากร
หลายฝ่าย จึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
การทำงานเป็นทีมเกิดจากแนวคิดที่ว่า มนุษย์มีความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล
ถ้านำมนุษย์เหล่านั้นมารวมกันก็จะประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย
ซึ่งถ้าได้มีการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดระบบสื่อสารที่เหมาะสมจะทำให้
การทำงานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องงานวิจัยของทศพร
จันทร์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยจังหวัดเลย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์
ได้ร้อยละ 68.10

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ด้านการฝึกอบรม ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีการจัดให้มี
กิจกรรมการฝึกอบรมด้านการเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม
2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านการสะท้อนผล ผู้บริหาร โรงเรียนควรมี
การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมได้รับรู้ว่าการปฏิบัตินั้นสามารถวิพากษ์วิจารณ์ผลการปฏิบัติงาน
ของกันและกันได้
3. ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านวัสดุ ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีการสนับสนุน
และจัดสิ่งของหรือของขวัญแก่ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานในบางโอกาส
4. ปัจจัยด้านบริบทองค์กร ด้านรางวัล ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีการกำหนดระบบรางวัล
ในรูปเงินค่าตอบแทนแก่สมาชิกในทีมที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

5. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน ด้านความสำคัญของงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับสามารถสร้างความพึงพอใจต่อผู้ปกครองนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น ปัจจัยด้านคุณลักษณะของทีมในส่วนของบุคคลที่เป็นสมาชิกในทีม เช่น ความต้องการ ค่านิยม เจตคติ ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 การศึกษาถึงปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสร้างองค์ความรู้ที่มีความลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นทางการในลักษณะโครงสร้างที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์ตรงกัน

บรรณานุกรม

- กชกร แก้วพรหม. (2556). การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภาวะซึมเศร้าในนักศึกษาพยาบาล
วิทยาลัยพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กัญญารัตน์ ชนะลีลังกูร. (2556). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาคกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณิต ทิพย์โอสถ. (2555). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินดาพร นพนิยม. (2555). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจมส์ แอล เครย์ตัน. (2551). คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนการตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชน
มีส่วนร่วม (วันชัย วัฒนศัพท์, ถวิลวดี บุรีกุล และเมธิสา พงษ์ศักดิ์ศรี, ผู้แปล).
ขอนแก่น: ศิริภัณฑ์ ออฟเซ็ท.
- ชยพล บุตรศาสตร์. (2554). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาตณี เหมือนโพธิ์ทอง. (2554). การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครู
ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ชวีพร วิเศษศักดิ์. (2549). *การสนับสนุนทางสังคม บุคลิกภาพ ความเครียด และพฤติกรรม*
การทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจจราจร สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 4.
 วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณัฐยา สิ้นตระการผล. (2560). *การบริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2552). *พลวัต การมีส่วนร่วมของประชาชน: จากอดีตจนถึงรัฐธรรมนูญ*
แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ: เอ.พี. กราฟิค ดีไซน์และการพิมพ์.
- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา*
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ทศพร จันทสร. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน*
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์
 ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏเลย.
- ทองใบ สูดขารี. (2548). *ภาวะผู้นำ: กลไกการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้*. อุบลราชธานี:
 คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ทองใบ สูดขารี. (2551). *การวิจัยธุรกิจ: ปฏิบัติการวิจัยนอกตำรา*. อุบลราชธานี: ขงสวัสดิ์
 อินเตอร์กรุ๊ป.
- ทิพรรัตน์ โหทรทรัพย์. (2550). *การศึกษาการสร้างทีมงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเมือง*
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*.
 กรุงเทพฯ: เนติพงษ์การพิมพ์.
- นลินี เนตรยัง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการยอมรับนับถือ การมีปฏิสัมพันธ์*
อย่างยุติธรรมกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล
ทั่วไป เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
 การพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นันทิ เอี่ยมอ่อน. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล บรรยากาศองค์การและการรับรู้เกี่ยวกับ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายกับการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลย่นฮี. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5).* กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ และถวิลวดี บุรีกุล. (2548). *ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory democracy).* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 5).* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3).* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ประพัฒน์ กังวานพนิชย์. (2550). *สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ประทุมทิพย์ เกตุแก้ว. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะงาน ความสามารถในการเผชิญ และฟื้นฝ่าอุปสรรค กับความสุขในการทำงานของพยาบาลงานการพยาบาล ผ่าตัด: กรณีศึกษาโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารวิชาการ.* กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- ปิติภัทร ลือพงษ์. (2560, กรกฎาคม-ธันวาคม). ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*, 6(2), 157-169.
- พรตบุตรี จุฑะกนก. (2552). *ความภูมิใจแห่งตนในบริบทองค์การ การรับรู้บรรยากาศองค์การและ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของราชการ. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*

- พรทิพย์ ฤกษ์สมโภชน์. (2550). การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ เจตคติต่อวิชาคณิตศาสตร์ และการมีปฏิสัมพันธ์ของนักเรียนโดยใช้การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ เทคนิคกลุ่ม เกมแข่งขัน (TGT) กับการจัดการเรียนรู้แบบปกติ สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พรศิริ บุญรัตน์. (2550). การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อแนวทางการสร้างทีมงานเพื่อการพัฒนาองค์กรกรณีศึกษา สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา. สารนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิชัย เสถียมจิตต์. (2550). การบริหารองค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. วารสารครุทัศน์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 19(9), 271.
- พิฑูวรรณ กิตติคุณ. (2557). การปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- พิภพ วังเงิน. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- พิสมัย แจ่มสุทธีรวัดณ์. (2549). สภาพแวดล้อมในการทำงาน พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับการทำงานเป็นทีมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
- ภิญโญ มนุศิศิลป์. (2551). การพัฒนาต้นแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีม โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มัลลิกา วิชชุกรองครัด. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มานิตา พูลสวัสดิ์. (2558). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนอำเภอแปลงยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลัยภรณ์ บุตรดี. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงาน เป็นทีมของครูศึกษาเฉพาะกรณีของครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี*. สารนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). *ทีมงาน (Teamwork) พลั้วที่สร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ยุพาภรณ์ ขานพล. (2551). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รังสิมา มั่นใจอารีย์. (2549). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์การ*. กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ริชาร์ด ลูค และเจฟฟี่ พอลเซอร์. (2549). *การบริหารจัดการทีมงาน (สุริพร พิงพุททคุณ, ผู้แปล)*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: บพิศการพิมพ์.
- ลำเทียน เผ่าอาจ. (2559). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอเมืองตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิกานดา เกษตรเอี่ยม. (2558). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิชัย โกลสุวรรณจินดา. (2549). *หัวหน้างานพันธุ์แท้ (พิมพ์ครั้งที่ 10)*, กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ศรมณ เทพแก้ว. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของพนักงานระดับ ปฏิบัติการใน บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก. (2550). *การศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศันสนีย์ ชูเชื้อ. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.*
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2555). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ:
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ศรินารถ ศิริจันทร์พันธุ์. (2551). *การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.*
- ศิริรัตน์ ทองมีศรี. (2556). *ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้บริหาร ลักษณะงานของครู และแรงจูงใจ
ในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- สาธิต จันทร์ดวง. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมกับความเครียดของ
ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุดรธานี.*
- สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). *การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต17. (2558). *แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
พ.ศ. 2559-2562. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต17.*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
พ.ศ. 2556-2561. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.*
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2555). *แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ปี พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม.*
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2554). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษา
ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.*
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.*
- สุนันทา เลานันท์. (2549 ก). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
บ้านสมเด็จเจ้าพระยา.*

- สุนันทา เลहनันท์. (2549 ข). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: แชนด์เมคสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.
- สุเมธ งามกนก. (2550). *การสร้างทีม*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โสธรดี ปัญญาองค์. (2557). *การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลของโรงเรียนในสังกัด เทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิชัย ศรีเมือง. (2552). *บริหารงานและจัดการคน*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- อภิรมย์ ชัยประทุม. (2553). *การศึกษาสภาพและปัญหาการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- อรรถชัย บุษบง. (2558). *การศึกษาการพัฒนาทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักการศึกษาเมืองพัทยา*. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัจฉรา ชุนณะวงศ์. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็น ของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- Adair, J. (1986). *Effective teambuilding*. Hampshire: Gower.
- Anderson, S. D. (1995). Self-managed team and traditional pyramid management: Attitudes of extension field educators. *Dissertation Abstracts international*, 55(12), 62.
- Arnstein, S. R. (1969). Ladder of citizen participation. *Journal of American Institute of Planners*, 35(6), 216-224.
- Becker-Reems, E. D. (1994). *Self-managed work team in health care organizations*. Chicago: American Hospital Publications.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Blase, J., & Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principal promote teaching and learning*. Thousands Oaks, CA: Corwin Press.
- Car, C. (1992). *Teampower: Lesson from America's top companies on putting teampower to work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Cater, F. A., & Harwood, K. A. (1953). On definition of communication, *The Journal of Communication*, 3, 73-85.
- Cobb, S. (1976). *Psychosomatic medicine*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cohen, S. G. (1994). Designing effective self-managing work teams. In M. M. Beyerlein & D. A. Johnson (Eds.), *Advances in Interdisciplinary study of work teams: Theory of self-managed work teams*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). *Rural development participation: Concepts and measures for project design, implementation and evaluation*. Ithaca, NY: Cornell University, Center for International Studies.
- Cohen, S. G., Ledford, G. E., & Spreitzer, G. M. (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49, 643-676.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). Rural participation: Concepts and measures of project design: Implementation and evaluation. In *Rural development monograph No.2 the rural development committee center for international studies*. New York: Cornell University.
- Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook: Making better decisions through citizen involvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Dickson, M., & Littrell, M. (1998). Organizational culture for small textile and apparel business in Guatemala. *Clothing and Textile Research Journal*, 16(2), 68-78.
- Dillon, R. S. (1992). Respect and care: Toward moral interation. *Can J Phil*, 221, 101-132.
- Dillon, P. M. (2003). *Nursing health assessment: A critical thinking case studies approach*. Philadelphia: F. A. Davis.
- Dyer, W. G. (1995). *Team building: Current issues and new alternatives* (3rd ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.
- Farlet, M. J., & Stoner, M. H. (1989). The nurse executive and interdisciplinary team building. *The Journal of Nursing Administration*, 26(3), 114-115.
- Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving work group: A practical manual for team building*. La Jolla, Calif: University Associates.

- Getzels, J. W., & Thelen, H. A. (1960). The classroom as a unique social system. In N. B. Henry, (Ed.), *National society for the study of education yearbook*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Guzzo, R., & Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. (1987) The design of work teams. In L. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herberg, F. (1959). *Federick; Mausner, Bernard; and Synderman, block the motivation to work*. New York: John Willey.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Jay, R. (2000). *Build a great team*. London: Prentice-Hall.
- Kant, I. (1964). *Groundwork of the metaphysics of morals* (Translated and analyzed by H. J. Paton). New York : Harper Torchbooks.
- Kanter, R. M. (1982). Dilemmas of managing participation. *Organizational Dynamics*, 11(5), 5-27.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Keith, M. (1972). *Communicate 2: English for social interaction*. Cambridge: Cambridge, University Press.
- Kelly, R. T. (1994). Technology-information processing fit and the performance of R & D project group: A test of contingency theory. *Academy of Management Journal*, 137(1), 167-179.
- Kezsbom, D. (1990). *Are you really ready to build a project team?*. New York: Bantam Books.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. *Management Review*, 79(1), 29-33.
- Kleinbaum, D. G. (1998). *Applied regression analysis and other multivariable methods*. Pacific Grove: Duxfury Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

- Lee J. C. (1979). *Community development as a process*. Missouri: University of Missouri Press.
- Lee, J. (1997). The motivation of women entrepreneurs in Singapore. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Amp*, 3(2), 93-110.
- Levi, D. (2011). *Group dynamics for teams*. California: Sage.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Brother.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mickan, S., & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: A literature review. *Australian Health Review*, 23(3), 201-208.
- Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 159(1), 48-62.
- Osca, A. (2005). Organizational support and group efficacy: A longitudinal study of main and buffer effects. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 292-311.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and team work: The new competitive business strategy*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Parson, T. (1951). *The social system*. London: Rout' ledge.
- Patrick, L. (2002). *The five dysfunction of a team*. USA: John Wiley & Sons.
- Pender, N. J. (1987). *Health promotion in nursing practice* (2nd ed.). USA: Appleton & Lange.
- Reeder, W. W. (1974). *Some aspect of the information social participation of farm families in New York state*. New York: Connell University.
- Robbin, S. P. (2001). *Essential of organizational behavior* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sarason, B. R., Sarason, I. G., & Pierce, G. R. (1990). *Social support: An international view*. New York: John Wiley & Sons.
- Schaefer, C., Coyne, J. C., & Lazarus, R. S. (1981). The health-related function of social support. *Journal of Behavioral Medicine*, 4, 381-406.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schramm, W. (1974). *Nature of communication between humans*. Urbana 3: University of Illinois.
- Shonk, J. H. (1997). *Team-based organizations: Developing a successful team environment*. Chicago: Irwin Professional.

- Stott, K., & Walker, A. (1995). *Teams: Teamwork and teambuilding*. Singapore: Simon & Schuster (Asia).
- Stroebe, W. (2000). *Social psychology and health*. Buckingham: Open University Press.
- Thoits, P. A. (1982). Conceptual methodological and theoretical problems in studying social support as a buffer against life stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 23, 147-148.
- Wageman, R. (1995). Interdependent and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- Woodcock, M. (1989). *Team development manual* (2nd ed.). England: Gower.
- Woodcock, M., & Francis, D. (1994). *Teambuilding strategy*. Hampshire: Grower.
- Wynn, R., & Guditus, C. (1984). *Team management: Leadership by consensus*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill.
- Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1998). *High-performing self-managing work teams a comparison of theory to practice*. California: Sage.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ว 2022

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

2 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เล่าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวศุติดา เลหาพันธ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 092-257-6965

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ 2235

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

6 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวศุติตา เลหาพันธุ์ นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษ

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 092-257-6965

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ 2236

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

6 ธันวาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวศุติตา เลหาพันธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ภักดิ์ภูษิต สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษ

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5811

ผู้วิจัยโทร 092-257-6965

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

3. ให้ท่านแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงมากที่สุด การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด ข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะนำไปศึกษาเพื่อประโยชน์ในการวิจัย และจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงาน

คำชี้แจง ข้อความในแบบสอบถาม เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านว่า โรงเรียนของท่านมีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยด้านคุณลักษณะของภาระงานส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	ความหลากหลายของทักษะ ทีมของท่านได้รับภาระงานที่มีความซับซ้อนจำเป็นต้องใช้สมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะระดับสูงอย่างหลากหลายของสมาชิกในการดำเนินงาน					
2.	สมาชิกในทีมต้องบูรณาการกิจกรรมหลายรูปแบบเพื่อให้ภาระงานของทีมประสบความสำเร็จ					
3.	สมาชิกในทีมต้องใช้ความพากเพียรความร่วมมือร่วมใจและความมุ่งมั่นอย่างสูง เพื่อให้ภาระงานของทีมบรรลุเป้าหมาย					
4.	สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับจำเป็นต้องใช้กิจกรรม ทักษะ ความรู้ความสามารถที่แตกต่างหลากหลายจึงจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นผลสำเร็จ					
5.	เอกลักษณ์ของภาระงาน ทีมให้โอกาสท่านในการทำงานทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนภาระงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย					
6.	ท่านสามารถระบุได้ว่า งานสำเร็จแล้วบางส่วนหรือเกือบสำเร็จหรืองานเสร็จสมบูรณ์แล้ว					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7.	ท่านทราบถึงรายละเอียดและองค์ประกอบทั้งหมดของภาระงาน ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงานจนถึงงานเสร็จสมบูรณ์แล้ว					
8.	สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถรับรู้ว่าจะงานที่ปฏิบัติหน้าที่มีองค์ประกอบอย่างไร ครอบคลุมชิ้นงานย่อยอะไรบ้าง					
9.	สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถระบุขั้นตอนในการทำงานนั้น ๆ ได้ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ					
10.	สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถคาดหมายผลสำเร็จของงานได้					
11.	ความสำคัญของภาระงาน สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในทุกภาคส่วนของโรงเรียน					
12.	สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าภาระงานที่ได้รับสามารถสร้างความพึงพอใจต่อผู้ปกครองนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน					
13.	สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นมีความสำคัญมากหรือน้อยเพียงไร					
14.	สมาชิกในทีมสามารถรับรู้ได้ว่าผลของงานนั้นส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของทุกคนในทีม					
15.	ความเป็นอิสระ สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่า ตนเองสามารถตัดสินใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้โดยอิสระ					
16.	สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่า มีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติงานตามแนวคิดของตน					
17.	สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่า แนวปฏิบัติในการทำงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
18.	สมาชิกในทีมรับรู้ได้ว่า งานนั้นเปิดโอกาส ให้ทีมมีสิทธิเสรีภาพในการใช้วิจารณญาณของตนเองตัดสินใจที่จะเลือกกำหนดขั้นตอน เลือกวิธีปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
19.	การสะท้อนผล สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถวิพากษ์วิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของกันและกันได้					
20.	สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของทีมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข					
21.	สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับโอกาสในการประเมินและสะท้อนผลการทำงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรมชาติ					
22.	สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล					
23.	สมาชิกในทีมรับรู้ว่าการปฏิบัติงานนั้นสามารถได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานของตนเองอย่างตรงไปตรงมา					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริบทองค์กร

คำชี้แจง ข้อความในแบบสอบถาม เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านว่า โรงเรียนของท่าน มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยด้านบริบทองค์กรส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยด้านบริบทองค์กรส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยด้านบริบทองค์กรส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยด้านบริบทองค์กรส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยด้านบริบทองค์กรส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24.	การฝึกอบรม โรงเรียนของท่านมีการวิเคราะห์ความต้องการและ ความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม					
25.	โรงเรียนของท่านมีกระบวนการให้ความรู้ ความเข้าใจ การเพิ่มพูนทักษะความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงาน ให้แก่สมาชิกของทีม					
26.	โรงเรียนของท่านจัดให้มีกิจกรรมการฝึกอบรมด้าน การเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในทีม					
27.	โรงเรียนของท่านจัดให้สมาชิกในทีมได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน					
28.	โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เพื่อฝึกอบรมสมาชิกในทีมและมีระบบนิเทศเพื่อให้ ความช่วยเหลือในการทำงานแก่สมาชิกในทีม					
29.	ระบบสารสนเทศ โรงเรียนของท่านมีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของทีม					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
30.	ระบบสารสนเทศของโรงเรียนมีความน่าเชื่อถือ มีมาตรฐาน มีความสมบูรณ์และทันสมัย					
31.	โรงเรียนของท่านมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบทั้งในรูปเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์					
32.	ระบบสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้นง่ายต่อการเข้าถึงและสะดวกต่อสมาชิกในการนำไปใช้ประโยชน์					
33.	ข้อมูลสารสนเทศที่โรงเรียนของท่านจัดทำขึ้นถูกนำไปใช้ในการบริหารงานและสนับสนุนการทำงานของทีม					
34.	รางวัล โรงเรียนของท่านมีการจัดกิจกรรมประกาศเกียรติคุณ ยกย่องเชิดชูเกียรติเพื่อตอบแทนสมาชิกในทีมที่ปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมาย					
35.	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดระบบรางวัลในรูปแบบเงิน ค่าตอบแทนแก่สมาชิกในทีมที่ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
36.	โรงเรียนของท่านกำหนดระบบรางวัลอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งรางวัลระดับบุคคลและรางวัลระดับทีม					
37.	รางวัลที่โรงเรียนของท่านมอบให้สามารถสร้างแรงจูงใจใจ ให้แก่สมาชิกเพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการยกระดับ ผลการปฏิบัติงานของทีม					
38.	ทรัพยากร โรงเรียนของท่านมีการจัดเตรียมวัสดุคิบบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เวลาและเทคโนโลยีที่เพียงพอและจำเป็นต่อการทำงานของทีม					
39.	ทรัพยากรที่โรงเรียนมอบให้กับทีมมีความเหมาะสมกับ ลักษณะและชนิดของงานที่ทีมได้รับมอบหมาย					
40.	ทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรรจากทางโรงเรียน มีความสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงานของทีม					
41.	โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรแก่ทีมเพื่ออำนวยความสะดวก ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

คำชี้แจง ข้อความในแบบสอบถาม เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านว่า โรงเรียนของท่านมี การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมมาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมน้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคมส่งผลต่อสภาพการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
42.	การสนับสนุนทางสังคมด้านอารมณ์ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงออกถึงความรัก ความผูกพัน เห็นอกเห็นใจ ดูแลเอาใจใส่ท่าน					
43.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน ให้การยอมรับนับถือและเห็นคุณค่าในตัวของท่าน					
44.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงความยินดีและชมเชยหรือให้กำลังใจเมื่อท่านทำงาน สำเร็จหรือทำงานล้นเกล้า					
45.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน ทำให้ท่านรู้สึกอบอุ่นใจและปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง					
46.	การสนับสนุนทางสังคมด้านวัตถุ ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการจัดหา จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน ให้แก่ท่าน					
47.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานให้แก่ท่าน					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
48.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการจัดหาเพื่อนร่วมทีมมาช่วยแบ่งเบาภาระงานที่ท่านไม่สามารถทำคนเดียวได้					
49.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน มีการให้สิ่งของหรือของขวัญแก่ท่านในบางโอกาส					
50.	การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสาร ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน ส่งท่านเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ท่านขาดทักษะ					
51.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานสอนวิธีการทำงาน และแนะนำหนทางสู่ความก้าวหน้าในอาชีพแก่ท่าน					
52.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่าน แสดงออกถึงการให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการดำรงชีวิตแก่ท่าน					
53.	ครอบครัว หัวหน้าทีมรวมถึงเพื่อนร่วมงานของท่านชี้แจงให้ท่านทราบถึงวิธีในการแก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำที่ดี เพื่อให้ท่านรู้สึกผ่อนคลายและลดภาวะตึงเครียดที่ท่านประสบอยู่					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบสอบถามการการทำงานเป็นทีมของครู

คำชี้แจง ข้อความในแบบสอบถาม เป็นการสอบถามความคิดเห็นของท่านว่า โรงเรียนของท่าน

มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการทำงานเป็นทีม ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมมาก
- 3 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมน้อย
- 1 หมายถึง มีการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ด้านการมีปฏิสัมพันธ์					
54.	คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน					
55.	คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความเข้าใจซึ่งกันและกันทำงานโดยไม่เครียด ไม่เบื่อหน่ายและไม่รู้สึกโดดเดี่ยว					
56.	คณะครูในโรงเรียนทำงานร่วมกันด้วยความสุขมีน้ำใจให้กันและกันเป็นอย่างดี					
57.	คณะครูในโรงเรียนของท่านให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี					
	ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย					
58.	คณะครูในโรงเรียนของท่านได้รับทราบข้อมูลในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
59.	คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อย่างเปิดเผย					
60.	คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา					
61.	คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา					
62.	คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล					
63.	คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
64.	เมื่อท่านมีปัญหาและอุปสรรค คณะครูในโรงเรียนสามารถโต้แย้งได้อย่างเปิดเผย					
65.	ด้านการมีส่วนร่วม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นคณะครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย					
66.	คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถประเมินผลงานของตนเองแล้วนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการทำงานของตนเองได้					
67.	คณะครูในโรงเรียนของท่านสามารถแสดงความคิดเห็นในการวางแผน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
68.	คณะครูในโรงเรียนของท่านและบุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานของโรงเรียน					
69.	คณะครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงานและมีส่วนร่วมในการช่วยปรับปรุงแก้ไข					
70.	ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน คณะครูในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน					
71.	คณะครูในโรงเรียนของท่านให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
72.	คณะครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น					
73.	คณะครูในโรงเรียนของท่านยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่					
74.	คณะครูในโรงเรียนของท่านมีความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบ					
75.	คณะครูในโรงเรียนของท่านร่วมกันกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจน					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
76.	คณาครูในโรงเรียนของท่านมีความเป็นมิตร มีความไว้วางใจกัน มีความเชื่อถือ ศรัทธาในกันและกัน					
77.	คณาครูในโรงเรียนของท่านมีความรักความเมตตา เชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวท่าน					
78.	คณาครูในโรงเรียนของท่านมีความรักและหวังดีต่อกัน และสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงานได้ทุกเรื่อง					
79.	คณาครูในโรงเรียนของท่านกล้าแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง					
80.	คณาครูในโรงเรียนของท่านมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถ แก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้					
	ด้านการยอมรับนับถือ					
81.	คณาครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับนับถือ เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ					
82.	คณาครูในโรงเรียนของท่านมีความตระหนักว่าทุกคน มีความสำคัญต่อการทำงาน					
83.	คณาครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับเหตุผล ข้อเสนอแนะของกันและกัน					
84.	คณาครูในโรงเรียนของท่านให้การยอมรับการตัดสินใจ ในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน					
85.	คณาครูในโรงเรียนของท่านการรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน					
86.	คณาครูในโรงเรียนของท่านยอมรับในความแตกต่างของกัน และกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ					

ภาคผนวก ค

คำอำนาจจำแนกรายชื่อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้าน
คุณลักษณะของภาระงาน

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1	.65
2	.44
3	.69
4	.57
5	.61
6	.54
7	.53
8	.64
9	.37
10	.69
11	.78
12	.47
13	.61
14	.62
15	.40
16	.67
17	.61
18	.81
19	.54
20	.71
21	.58
22	.68
23	.65

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .93

ตารางที่ 35 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้าน
บริบทองค์กร

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1	.50
2	.70
3	.72
4	.66
5	.82
6	.69
7	.78
8	.72
9	.77
10	.67
11	.54
12	.46
13	.32
14	.35
15	.56
16	.63
17	.56
18	.79

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .93

ตารางที่ 36 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้าน
การสนับสนุนทางสังคม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1	.78
2	.74
3	.73
4	.49
5	.85
6	.66
7	.77
8	.72
9	.71
10	.76
11	.68
12	.46

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .93

ตารางที่ 37 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงาน
เป็นทีมของครู

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	.46	18	.68
2	.53	19	.71
3	.57	20	.65
4	.67	21	.76
5	.63	22	.69
6	.72	23	.64
7	.72	24	.83
8	.59	25	.58
9	.53	26	.58
10	.67	27	.59
11	.63	28	.66
12	.70	29	.57
13	.52	30	.55
14	.65	31	.69
15	.53	32	.77
16	.67	33	.43
17	.60		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .96