

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบที่มงานในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง คณะผู้ศึกษาค้นคว้าขอเสนอเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
 - 1.1 ความหมายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
 - 1.2 หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
 - 1.3 การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 2.1 ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 2.2 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
 - 2.3 แนวทางและการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 - 2.4 แนวทางและการดำเนินงานประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่มงาน
 - 3.1 ความหมายของที่มงานและการทำงานเป็นที่ม
 - 3.2 การสร้างที่มงานและการพัฒนาที่มงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 3.3 ประเภทของที่มงานและองค์ประกอบของที่มงาน
 - 3.4 สภาพปัญหาของการปฏิบัติงานแบบที่มงาน
 - 3.5 ลักษณะของที่มงานที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดหลักการกระจายอำนาจเป็นแนวทางในการจัดระบบบริหารและจัดการศึกษา โดยเน้นให้กระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

1. ความหมายการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา (สรวิศ วรรณิทร์ และทิพวัลย์ คำคง. 2545 : 2) หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์กรบริหารและจัดการศึกษาในระดับกระทรวง มอบอำนาจดำเนินงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ให้หน่วยงานหรือองค์กรในระดับปฏิบัติของกระทรวง หรือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินงานได้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของแต่ละพื้นที่

การกระจายอำนาจทางการศึกษา (ยุวัฒน์ วุฒิเมธีและจักรพรรดิ วะทา. 2545 : 8) หมายถึง หน่วยงานบริหารในส่วนกลางยอมให้หน่วยงานระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเอง โดยอยู่ในความรับผิดชอบและการกำกับจากส่วนกลาง

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาและการจัดการศึกษา หมายถึง การที่หน่วยงานหรือองค์กรบริหารอำนาจ มอบหมายการดำเนินงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย แผนงาน งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ให้หน่วยงานหรือองค์กรในระดับปฏิบัติของกระทรวง หรือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินงานได้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของแต่ละพื้นที่ โดยอยู่ในความรับผิดชอบและการกำกับจากส่วนกลาง

2. หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

หลักการการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ จัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาโดยตรง มีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545 : 4-5)

2.1 การกระจายอำนาจให้สถานศึกษา เป็นการกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ ในเขตพื้นที่ของตน ปัจจุบันมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะต่างๆ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด สภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เทศบาล และเมืองพัทยาซึ่งบางแห่งก็มีการจัดการศึกษาอยู่แล้ว แต่บางแห่งยังไม่มีจัดการศึกษา

2.3 การกระจายอำนาจให้คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือระดับการบริหารในส่วนกลาง ได้แก่ องค์กรและหน่วยงานในกระทรวงการศึกษาธิการและระดับปฏิบัติการในพื้นที่หรือท้องถิ่น ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยในเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดให้มีคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรบริหารและจัดการศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ และเป็นผู้บริหารงานของเขตพื้นที่การศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

2.4 การกระจายอำนาจให้คณะกรรมการและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดระบบบริหารและจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาอยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาและเป็นผู้รับผิดชอบบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวง มายังคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษา โดยกำหนดอำนาจหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษา ในการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่จัดและพัฒนาศึกษาให้บรรลุความมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังนี้

2.4.1 วิเคราะห์และจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของเขตพื้นที่การศึกษา และของกระทรวง

2.4.2 ประสานกับเขตพื้นที่การศึกษา และร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

2.4.3 จัดการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสมและส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของผู้เรียน

2.4.4 ขอจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา

2.4.5 กำกับติดตาม และประเมินการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาและดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา

2.4.6 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งดูแล บำรุงรักษา พัฒนาใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นราชพัสดุ และที่เป็น ทรัพย์สินอื่น

2.4.7 จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ความร่วมมือใน การประเมินคุณภาพจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งจัดทำรายงานผลการประเมิน ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

2.4.8 ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับ สถานศึกษา สถาบันอื่นในชุมชน และท้องถิ่น

2.4.9 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารและคณะกรรมการ ระดับเขตพื้นที่และกระทรวง

3. การบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545 : 14-73) ได้กำหนด แนวทางการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็น 4 ด้าน คือ การบริหารงาน วิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ ขอบข่ายภารกิจ คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกัน คุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริม ชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

3.2 ด้านการบริหารบุคคล ขอบข่ายภารกิจ คือ การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนด ตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทน การพัฒนาข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา การลาศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริม และยกย่อง เชิดชูเกียรติ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยและ การลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการ ไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ การออกจาก ราชการ การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานยกเว้นคุณสมบัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

และงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา

3.3 ด้านการบริหารงบประมาณ ขอบข่ายภารกิจ คือ การจัดตั้งงบประมาณการ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ การระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3.4 ด้านบริหารงานทั่วไป ขอบข่ายภารกิจ คือ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การวางแผนการศึกษา การวิจัย เพื่อพัฒนานโยบายและแผน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐาน การปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร การดูแล อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกในระบบและ ตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น งานกำกับ ดูแล สถานศึกษา ติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและรายงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา

1. ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการนำเอาระบบประกันคุณภาพจากภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมมาใช้ในการศึกษาเพื่อเป็นกระบวนการประกันคุณภาพ กระบวนการทำงานของ โรงเรียนจนได้ผลผลิตที่ดีมีคุณภาพและตรงความต้องการ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพ ดังนี้

จรัส นองมาก (2544, หน้า 2) ให้นิยามการประกันคุณภาพว่า ตามความหมาย ที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมายถึง การประเมินผลและการ ติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

อุทุมพร จามรมาน (2544, หน้า 1) กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนว่า ทุกคนในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อผลผลิตจะได้มีคุณภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 96) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาว่า หมายถึงการทำงานตามปกติของครูเพียงแต่ปรับปรุงการทำงานให้เป็นกระบวนการ ขั้นตอนชัดเจน

ครูต้องทำการวิจัย มีการเก็บข้อมูล มีการวิเคราะห์ มีการนำไปใช้ โดยสรุปคือนำกระบวนการ PDCA มาใช้ในการทำงาน

พอสรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการของสถานศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เรียนที่จบการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

สมคิด พรหมจ้อย และคณะ (2544, หน้า 5) กล่าวว่า ระบบการประกันคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาจำแนกได้เป็น 2 ระดับ คือ

2.1 การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ ตัดสินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษาเอง หรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น และทำเป็นกิจกรรมหนึ่งในขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

2.2 การประกันคุณภาพภายนอก หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบ และตัดสินใจในมาตรฐานการศึกษาซึ่งประเมินโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นนักประเมินอาชีพ หรือประเมินโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา และนำไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษา

3. แนวทางและการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

จรัส นองมาก (2544, หน้า 34) กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยสรุปว่าตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ในหมวด 6 ที่ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 48 กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายในว่าเป็นเรื่องของหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาดำเนินการจากนิยาม “การประกันคุณภาพภายใน” ที่ระบุไว้ในมาตรา 4 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับนี้ หมายถึง “การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยบุคลากรของสถานศึกษาเองหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ดูแลสถานศึกษานั้น การปฏิบัติตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอแนวทางในการปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. สถานศึกษาจะต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในประจำปี
2. ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญคือ การวางแผน (Plan)

การดำเนินงาน (Do) การประเมินผล (Check) และการปรับปรุง (Action) ในการดำเนินการ สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับความมุ่งหมาย หลักการตามที่ กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เป้าหมายของปรัชญา และธรรมเนียมของสถานศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพในทุกชั้นตอน ควรเป็นการ ประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. สถานศึกษาจัดทำรายงานการประกันคุณภาพให้เรียบร้อยก่อนเริ่มปีการศึกษาใหม่ ของทุกปี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 6 อ้างถึงใน สุมาลี พงศ์ติยะ ไพบุลย์, 2546)

การดำเนินการประกันคุณภาพภายใน
ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นเรื่องเดียวกับกระบวนการบริหารงาน อย่างมีคุณภาพหรือวงจร PDCA การประกันคุณภาพจะต้องไม่แปลกแยกจากการทำงานตามปกติ ของสถานศึกษาแต่จะเป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา

การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร และการทำงานจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขที่สำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ผู้บริหาร จะต้องมีความตระหนัก เข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริม สนับสนุน และร่วมคิด ร่วมทำ ต้องทำงานเป็นทีม ในการดำเนินการประกันคุณภาพภายในโดยคำนึงถึงเงื่อนไขข้างต้น ควรมีการเตรียมการเพื่อสร้าง ความพร้อมให้แก่บุคลากรและจัดให้มีกลไกในการดำเนินงาน บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องจึงร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันตรวจสอบ และร่วมกันปรับปรุง

4. แนวทางและการดำเนินการประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายนอกสถานศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการ ประเมินระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ ความมีมาตรฐานการจัดการศึกษา โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีหลักและวัตถุประสงค์ในการประเมินดังนี้ (สุมาลี พงศ์ติยะไพบุลย์, 2546, หน้า 49)

4.1 หลักการในการประเมินคุณภาพภายนอก ยึดหลักสำคัญ 5

ประการ คือ

4.1.1 เป็นการประเมินเพื่อมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ได้ มุ่งเน้นเรื่องการตัดสิน การจับผิด หรือการให้คุณให้โทษ

4.1.2 ยึดหลักความเที่ยงตรง เป็นธรรม โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง และมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

4.1.3 มุ่งสร้างความสมดุลระหว่างเสรีภาพทางการศึกษากับจุดมุ่งหมายและหลักการศึกษาระดับชาติ โดยให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย แต่ยังคงมีความหลากหลายในทางปฏิบัติที่สถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายเฉพาะและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เต็มตามศักยภาพของสถานศึกษาและผู้เรียน

4.1.4 มุ่งเน้นในเรื่องการส่งเสริมและประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมากกว่าการกำกับและควบคุม

4.1.5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพและการพัฒนาการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4.2 วัตถุประสงค์ของการประกันคุณภาพภายนอก มีดังนี้

4.2.1 เพื่อตรวจสอบยืนยันสภาพจริงในการดำเนินงานของสถานศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามกรอบและแนวทางที่กำหนด และสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

4.2.2 เพื่อให้ข้อมูลและช่วยสะท้อนให้เห็นจุดเด่น-จุดด้อยของสถานศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จ และสาเหตุของปัญหา

4.2.3 เพื่อช่วยเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาแก่สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

4.2.4 เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง

4.2.5 เพื่อรายงานผลการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2544, หน้า 3-4 อ้างถึงใน สุมาลี พงศ์ติยะไพบูลย์, 2546, หน้า 49-50)

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทีมงาน

1. ความหมายของทีมงานและการทำงานเป็นทีม

การดำเนินงานของสถานศึกษา จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทีมงานมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก หากทุกคนในสถานศึกษา รู้สึกว่าตนเองอยู่ในทีมเดียวกัน

และร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน แล้วสถานศึกษาก็จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในสถานศึกษา และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีมงาน ความหมายของทีมงานมีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 352) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า หมายถึง การทำงานของบุคคลเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันในภารกิจที่เกี่ยวข้อง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2545 : 10) ให้ความหมายของ ทีมงานไว้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม

กล่าวถึงข้างต้นได้ว่า ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคล ที่มีจุดประสงค์เดียวกัน ร่วมกัน ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างโดยมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์กัน ระหว่างสมาชิกตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ร่วมกัน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นแนวความคิดที่นำมาใช้ในการศึกษา คณะผู้ศึกษาขอกล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

ชุติมา มาลัย (2538) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มารวมกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน วางแผน สนับสนุนกันทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ร็อบบิ้นส์ (Robbins. 2001 : 257) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า เป็นการใช้ทีมปฏิบัติงาน โดยแท้จริงแล้วทีมงานถือเป็นกลุ่มพิเศษชนิดหนึ่งที่มีสมาชิกที่ผูกพันต่อ เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน มีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกคือ บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก มีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 66) กล่าวถึงคุณประโยชน์ของทีมงาน ดังนี้

1. โดยทั่วไปพบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม/ทีม จะมีประสิทธิผลดีกว่าการทำงาน โดยบุคคลเพียงคนเดียว

2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม
4. การแสดงออกทางอารมณ์ต่างๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวัน จะสูงขึ้นเพราะกลุ่ม เนื่องจากได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน
6. การขจัดความขัดแย้ง สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันในกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะมีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญยอมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่ม และองค์กรทั้งหลายย่อให้อยู่รอดไม่ได้

หลักของการทำงานเป็นทีม

แมคอินไทร์ และ ซาลาส (McIntyre and Salas, 1995) ได้ระบุหลักการการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการสำคัญดังนี้

หลักการที่ 1 สมาชิกในทีมต้องมีการตอบรับและยอมรับสะท้อนหรือการตอบรับของสมาชิกอื่นๆ ในทีม (Teamwork implies that members provide feedback to and accept it from one another) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องให้สมาชิกในทีมรู้สึกสบายใจที่จะให้การตอบรับ นั่นคือบรรยากาศของการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางต่อการที่สมาชิกจะให้ปฏิกิริยาตอบรับ หรือการแสดงความคิดเห็นใดๆ ถ้าผู้นำทีมแสดงการยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม ก็เป็นการสร้างบรรทัดฐานที่ดีในการทำงาน

หลักการที่ 2 การทำงานเป็นทีมต้องมีความเต็มใจ การเตรียมตัว และการเตรียมใจที่จะสนับสนุนสมาชิกในทีมด้วยกันระหว่างการดำเนินงาน (Teamwork implies the willingness, preparedness, and proclivity to back fellow members up during operations.) การทำงาน

เป็นทีมที่ดี สมาชิกในทีมต้องแสดงความเต็มใจในการพร้อมที่จะกระโดดเข้าไปช่วยสมาชิกในทีมคนอื่น เมื่อเขาต้องการความช่วยเหลือ ดังนั้นสมาชิกในทีมต้องแสดงความสามารถไม่เพียงเฉพาะในเรื่องเฉพาะด้านที่เขาถนัดและดำเนินงานอยู่ แต่ในเรื่องที่สมาชิกคนอื่นในทีมรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน

หลักการที่ 3 การทำงานเป็นทีมต้องมีการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ทั้งนี้การประสบความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานด้วยกัน (Teamwork involves group members' collectively viewing themselves as a group whose success depends on their interaction) สมาชิกในทีมต้องมีการตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของทีม เปรียบพร้อมตนที่จะร่วมมือกันทำงาน ให้ความสำคัญต่อทีมงานในอันดับแรกก่อนงานของแต่ละคน สมาชิกของทีมต้องคิดว่าตนและทุกคนในทีมเป็นส่วนหนึ่งที่แยกจากกันไม่ออก ไม่ใช่แต่ละคนมาทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ และต้องตระหนักว่าประสิทธิภาพของพวกเขาคือประสิทธิภาพของทีมงานซึ่งขึ้นอยู่กับผลรวม

หลักการที่ 4 การทำงานเป็นทีมรวมถึงการสนับสนุนเกื้อกูลระหว่างกันและกัน (Teamwork means fostering within-team interdependence) การทำงานเป็นทีมต้องมีค่านิยมประการหนึ่งว่าเป็นสิ่งจำเป็นและเหมาะสมสำหรับสมาชิกทุกๆ คน ที่จะต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามปรัชญาของทีม

หลักการที่ 5 ผู้นำทีมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปในลักษณะใด (Team leadership makes a difference with respect to the performance of the team.) ผู้นำทีมเป็นตัวช่วยให้แก่สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีม ถ้าผู้นำทีมผูกผันต่อทีม เปิดใจรับฟังร่วมมือ มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมก็มีแนวโน้มจะปฏิบัติตนในทางเดียวกัน ผู้นำทีมจะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทีม ถ้าผู้นำทีมอ่อนแอในเรื่องการปฏิบัติก็จะทำให้การดำเนินงานในทีมออกมาในลักษณะนั้นด้วย

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม

แทพเพน (Tappen, 1995 อ้างถึงใน เปรมวดี คฤหเดช, 2540) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่ดีไว้ดังนี้

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน (Common Goal) ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความเข้าใจตรงกันในการทำงานการทำงานจะดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน
2. การวางแผนร่วมกัน (Common Plan) การทำงานของนักศึกษาจะต้องมีการวางแผนทำให้การปฏิบัติงานร่วมกัน และประเมินผลร่วมกัน ถ้าขาดการวางแผนร่วมกันอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน หรือทำงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

3. การพึ่งพาอาศัยกัน (Interdependence) สมาชิกในทีมงานจะต้องพึ่งพาอาศัยและร่วมมือกัน

4. ความไว้วางใจ (Trust) สมาชิกจะต้องมีความซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีระเบียบวินัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีลักษณะเปิดเผย ให้ความเคารพ และเห็นคุณค่าของกันและกัน ยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิกในทีมงาน ฉะนั้นนักศึกษาทุกคนจึงควรมีน้ำใจต่อกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงจะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

ความหมายของการสร้างทีมงาน

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 62) ได้สรุปไว้ว่าการสร้างทีมงานเป็นความพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้การวินิจฉัยปัญหา เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารงานที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นจะต้องหล่อหลอมทีมงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รู้จักหาวิธีจูงใจให้เขาเหล่านั้นทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ส่วน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546 : 95) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน คือ กระบวนการในการทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกซึ่งเริ่มจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลภายในกลุ่ม เพื่อนำไปวางแผนการปรับเปลี่ยนและปฏิบัติให้กลุ่มเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงเป้าหมาย การแสดงออก ความเป็นผู้นำ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ความไว้วางใจ และความยืดหยุ่น

ดังนั้นจึงพอจะสรุปได้ว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยการพยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการ และวินิจฉัยปัญหาเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นสมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการนำไปสู่การมีพลังเพื่อการพัฒนากิจกรรมนั้นๆ ให้ก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

จุดเน้นของการสร้างทีมงาน คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันการสร้างทีมงานจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังนี้ (สุนันทา เลานันท์ 2549 : 63-64)

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีมงาน

2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงาน ได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และผลิตผลเป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกิดเกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

กล่าวโดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์หลักของการสร้างทีมงาน เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้นโดยใช้พลังของกลุ่ม ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการทำงานโดยสมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และมีความพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน

ลักษณะของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

วูดคอค (Woodcock อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ศรีธนรินทร์, 2546 : 14) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้บริหารที่จะสร้างทีมงานจะต้องหาจุดสมดุลสูงสุดของทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม จากผลการวิจัยช่วยให้ทราบว่าทำไมทีมงานจึงประสบความสำเร็จและทำไมจึงประสบความล้มเหลว
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้อง (Clear Objective and Agree Goals) ทีมงานใดๆ ก็ตามไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ถ้าปราศจากความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ และถ้าวัตถุประสงค์มีความแจ่มชัด มีเป้าหมายที่ตกลงร่วมกันจะทำให้มองเห็นผลสำเร็จของงาน ดังนั้น ทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลมีช่องว่างให้น้อยที่สุด

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจากรณ์ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้วต้องไปด้วยกัน

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง (Cooperation and Conflict) ความร่วมมือ คือ การที่แต่ละคนถูกมอบหมายและพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ พร้อมที่จะทำแบ่งปันทักษะสารสนเทศกับคนอื่น ๆ ใช้ความคิดของทุกคนในทีมงานเปิดเผยจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedures) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้ลักษณะการทำงานแบบยืดหยุ่น รวมทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมกับการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลที่สุด ซึ่งมาจากการติดต่อสื่อสาร มีการพูด การเขียน กระทำในสิ่งที่ถูกต้องในการแก้ปัญหาจะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในทีมงานโดยทั่วไปไม่มีทีมงานใดที่ต้องการผู้นำถาวร ทีมงานที่พัฒนาแล้วจะถูกเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เป็นไปตามสถานการณ์

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ทีมงานที่ดีไม่เพียงแต่เข้าใจเฉพาะคุณลักษณะของทีมและบทบาทต่างๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจถึงแนวทางวิธีการตัดสินใจ และการจัดการความขัดแย้งของทีมงานนั้นๆ ด้วย

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมีมากขึ้น ถ้าหากทีมได้ให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละบุคคล

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound inter - group relation) ดังได้กล่าวมาแล้วว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 9 ประการ ที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

11. การสื่อสารที่ดี (Good Communications) การสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องจักร บางทีคนเรามักพูดอยู่เสมอว่า ในทุก ๆ องค์การว่า “การสื่อสารของเราแย่” หากถามถึงกลุ่มปฏิบัติจะได้รับคำตอบเหมือนกัน ว่าการสื่อสารในองค์การของเราต้องมีการปรับปรุง

ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

ดาเยอร์ (Dyer) โดยดาเยอร์ (Dye, 1977: 46-69 อ้างถึงในสุนันทา เลหาพันธ์, 2549: 105) ได้อธิบายขั้นตอนการสร้างทีมไว้ 6 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)
2. การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis)
3. การวางแผนเพื่อการแก้ปัญหา (Planning)
4. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
5. การประเมินผล (Evaluation)

3. ประเภทของทีมงานและรูปแบบการทำงานเป็นทีม

ในการจัดแบ่งทีมงานออกเป็นประเภทต่าง ๆ นั้น มีวิธีการจัดแบ่งหลายวิธีด้วยกันวิธี ขึ้นอยู่กับแนวความคิด และการกำหนดเกณฑ์ในการจัดแบ่ง เช่น กลุ่มตามแนวคิดด้านสังคมวิทยามักจะแบ่งกลุ่มคนออกเป็นปฐมภูมิ (Primary Group) และกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Group) ส่วนทางด้านจิตวิทยาสังคมมักจะแบ่งเป็นกลุ่มสมาชิก (Membership Group) และกลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นต้น

ในที่นี้จะให้ความสำคัญกับกลุ่มในองค์การหรือทีมงาน ซึ่งเป็นการใช้ทีมเพื่อการทำงาน หรือเพื่อดำเนินภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งในหน่วยงานนั้น การจัดรูปแบบของทีมงานอาจทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Format) และแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) ทีมงานที่เป็นทางการนั้นมักจะจัดไว้ตามระบบการจัดองค์การ คือ จัดเป็นฝ่าย เป็นแผนก เป็นหน่วยงาน เป็นสำนักงาน หรือเป็นคณะกรรมการหรืออนุกรรมการประจำชุดต่าง ๆ ตามที่องค์การกำหนด (อุทัย บุญประเสริฐ, 2542 : 64)

ส่วนทีมงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่องค์การอาจจัดให้มีเพิ่มอีกได้ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่อง อาจจัดได้ในลักษณะต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการ (Committee) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบทำงานบางสิ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำ
2. คณะทำงาน (Task Force) ซึ่ง ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้
 - 2.1 คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราวซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลาย ๆ แผนกในองค์การ เพื่อทำงานเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง
 - 2.2 กลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง

3. คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (Ad hoc Committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติเสร็จแล้วก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง

4. ทีมงานโครงการ (Project Team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานของโครงการโดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน

5. กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (Special Group and Clubs) หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ การพิจารณาแบ่งตามหน้าที่รับผิดชอบในที่ทำงานจะมีทีมงานอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน (สมเดช มุงเมือง, 2544) คือ

1. ทีมที่ปรึกษา (Teams that recommend things) ตั้งขึ้นมาเพื่อศึกษาปัญหาและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่องที่มีกำหนดเวลาและวัตถุประสงค์ที่แน่นอน จัดเป็นทีมงานเฉพาะกิจแบบต่างๆ เช่น คณะทำงาน ทีมงานโครงการสมาชิกของทีมงานประเภทนี้จะต้องเรียนรู้ที่จะทำงานด้วยกันได้เร็ว ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จและให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะที่ดีสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้อื่น

2. ทีมปฏิบัติการ (Teams that make or do things) เป็นกลุ่มสนองตามหน้าที่ที่กำหนดในโครงสร้างขององค์กร เช่น ทีมงานฝ่ายผลิต ทีมงานฝ่ายการตลาด ซึ่งเป็นทีมงานที่ถาวรไม่มีการกำหนดเวลาสิ้นสุดสำหรับการทำงานสมาชิกของทีมเหล่านั้นจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำระยะยาวมีระบบการทำงานที่ดีและต้องการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

3. ทีมจัดการ (Teams that run things or management teams) ประกอบด้วยคนที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบอย่างเป็นทางการสำหรับนำกลุ่มอื่นๆ ตัวอย่าง เช่น ทีมผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วยผู้บริหารอาวุโสทั้งหมดตามโครงสร้างขององค์กร หน้าที่หลักของทีมจะรับผิดชอบกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยม และช่วยเหลือกลุ่มอื่นๆ ให้ปฏิบัติงานสำเร็จ

ชาอุทัย อาจิมสมาจาร. (2536 : 12) ได้แบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ

1) ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2) ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดหมายในการปฏิบัติงาน

ประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงานสร้างกลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์การ

3) ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ

4) ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือการบริการขององค์การมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริการ

5) ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงาน ตามปกติแต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบและปัจจัยสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ซังค์ เรดดี เบอร์ก เดริกซ์เลอร์ มิลเลอร์ และปาร์คเกอร์ (Shonk, 1982; Reddy, 1988; Burke, 1988; Drexler, 1988; Miller, 1991 อ้างถึงใน เปรมวดี คฤหเดช, 2540)) กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมอีก 4 ข้อดังนี้

1. เป้าหมาย (Goals) สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกภายในทีมงานรับรู้และวางแผนงานไว้ถูกต้อง

2. บทบาท (Roles) สมาชิกทุกคนทำงานร่วมกัน ต่างมีบทบาทชัดเจน เข้าใจบทบาทของตนเองและสมาชิกอื่นๆ

3. กระบวนการทำงาน (Procedures) ควรมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน

3.1 การตัดสินใจ

3.1.1 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ

3.1.2 วิธีดำเนินการตัดสินใจ

3.1.3 การมีส่วนร่วม

3.2 การสื่อสาร

3.2.1 สมาชิกติดต่อสื่อสารกันอย่างอิสระ รู้ข่าวสารกันภายในทีมงานระหว่างทีมกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เมื่อสื่อสารกันทำให้เกิดการเข้าใจกัน สมาชิกรับฟังกัน เปิดเผย และมีความจริงใจต่อกัน ถ้าไม่ฟังกันก็เกิดการขัดแย้ง

3.3 การปรึกษาหารือกัน เป็นหัวใจสำคัญ

3.3.1 สมาชิกเข้าใจ และยอมรับเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดี และเป็นมิตรต่อกัน ยึดถือประโยชน์ในการสร้างสรรค์กลุ่มสมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อว่าตนเองมีส่วนร่วม สร้างความสำเร็จหรือล้มเหลวของทีมงาน บรรยากาศในที่ทีมงานจึงเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนซึ่งกัน และกัน

3.4 ภาวะผู้นำ ผู้นำพร้อมเสมอที่จะรับฟังข้อมูลบนย้อนกลับจากสมาชิกในทีมงาน พฤติกรรมมีทั้งสนับสนุน และ/หรือ ชัดขวางต่อการทำงานของทีมงาน เพื่อจะได้ปรับปรุง และ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน (Relationship) การทำงานเป็นทีมจะบรรลุ วัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในทีมงานเมื่อทำงานร่วมกันนานเข้าก็อาจจะเบื่อ และไม่อยากทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้อง หาวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งสมาชิกจะต้องมี

4.1 ความไว้วางใจ สมาชิกต้องไม่ดูถูกกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อน สมาชิก มองเพื่อนสมาชิกด้วยกันอย่างมีคุณค่า หากมีปัญหาอุปสรรคก็สามารถช่วยกันแก้ไขได้

4.2 การเสียสละ บางครั้งสมาชิกต้องเสียสละร่างกาย บางครั้งสละเงินเป็นค่าใช้จ่ายใน กรณีที่จำเป็น

4.3 การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่มไม่ใช่รายบุคคล

4.4 สร้างค่านิยม ทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีผู้นำเป็นผู้ให้การสนับสนุน มีการ กระจายงาน ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกทุกคนเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

4. สภาพปัญหาของการปฏิบัติงานแบบทีมงาน

ผลการวิจัยที่สำคัญ ๆ ทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับข้อจำกัดของทีมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำทีม จะต้องตระหนัก และหาวิธีป้องกันผลในทางลบที่จะเกิดขึ้น มีในประการต่าง ๆ ดังนี้

(สุนันทา เลานันท์, 2549 : 67)

1. เมื่อมีการอภิปรายประกอบการตัดสินใจบางอย่าง ขณะอยู่ในกลุ่มบุคคลมีแนวโน้มจะ เลือกทางเลือกที่มีความเสี่ยงสูงมากกว่า เมื่อจะตัดสินใจเลือกตามลำพังคนเดียว ทำนองเดียวกัน บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่เข้มข้น หรือรุนแรงมากกว่าเมื่อตามลำพัง

2. เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่ม ส่วนใหญ่จะอยู่ในภาวะหลีกเลี่ยงหรือเกี่ยงความรับผิดชอบ ตลอดจนมีการยอมแรงทางสังคม (Social Loafing) เกิดขึ้น

3. ในกลุ่มขนาดใหญ่ที่คนเราเชื่อว่าสามารถปกปิดตนเองได้ ไม่มีใครรู้จักบุคคลมีแนวโน้ม จะแสดงพฤติกรรมที่ก่อความรำคาญ ปาเถื่อน วุ่นวาย ได้ง่ายกว่าปกติที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มและเมื่อคน

หนึ่งในกลุ่มใหญ่แสดงพฤติกรรมข้างต้นได้แล้ว คนอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มขณะนั้นจะทำตามได้ง่ายขึ้น โดยปราศจากการไตร่ตรอง

4. การจำแนกผู้ใดผู้หนึ่งตามกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ ทำให้คนอื่น ๆ ซึ่งไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่มนั้นปฏิบัติต่อเขาเหล่านั้นอย่างไม่คิดว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่ง เช่น ถ้าฝ่ายหนึ่งจำแนกอีกฝ่ายว่าเป็นศัตรู ทำให้ฝ่ายแรกมีพฤติกรรมโต้ตอบฝ่ายหลังอย่างรุนแรงมากขึ้นกว่าที่จะคิดว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน

5. การแพร่ระบาดของอารมณ์ร่วมในกลุ่ม ทำให้เกิดพฤติกรรมกลุ่ม เช่น การจลาจล การชุมนุมประท้วง ภาวะอารมณ์แตกตื่น ไร้กฎเกณฑ์ เป็นต้น

6. กลุ่มมักจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกให้คล้อยตาม หรือเชื่อฟังได้มาก ทำให้คนเราต้องกระทำในสิ่งที่ผิดมนุษยธรรมต่อผู้อื่น เอกลักษณะเฉพาะบุคคลจะมีลดน้อยลงเมื่ออยู่ในกลุ่ม ซึ่งมีการเร่งเร้าให้ปฏิบัติคล้อยตามกลุ่มอย่างมาก

เปรมวดี คฤหเดช (2540) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัญหาของการทำงานเป็นทีมไว้คล้ายคลึงกันดังนี้

1. มีความเข้าใจไม่ตรงกันในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากสมาชิกในทีมมีความแตกต่างกันในด้านสภาพความเป็นอยู่ หรือสถานะ ชั้นปี ต่างฝ่ายต่างปฏิบัติงานโดยไม่มีการประชุมปรึกษาหารือกัน ไม่มีการติดต่อสื่อสารรวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในการทำงาน

2. ขาดการยอมรับในบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมงาน จึงมีความสับสนในบทบาทและขอบเขตทั้งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่

3. สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจจะเป็นเพราะสมาชิกทุกคนไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ทำให้สมาชิกขาดโอกาสในการพัฒนาทางด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สมาชิกมักจะมีความคิดเห็นคล้อยตามกัน ไม่แสดงความคิดเห็น ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยกับผลการประชุมนั้นก็ไม่สามารถชี้แจงให้ที่ประชุมเข้าใจได้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน สมาชิกขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่ค่อยยิ้มแย้มแจ่มใส ถ้าสัมพันธ์ภาพไม่ดีก็จะเกิดความขัดแย้งในการทำงาน

5. ขาดพื้นฐานความรู้และความสามารถในการทำงานร่วมกัน ขาดความรู้ในกระบวนการการทำงานเป็นทีม ปัญหาที่เกิดขึ้นจะทำให้การทำงานล่าช้า เกิดปัญหาความขัดแย้งทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น และความร่วมมือ ผลสำเร็จของงานเป็นของนักศึกษาเพียงบางคนในทีมงานเท่านั้น

5. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor อ้างถึงในสุนันทา เลหาพันธ์, 2549: 39)

นับได้ว่าเป็นนักวิชาการคนแรกที่ได้นำเสนอลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและไม่ มีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี X และ Y ที่เขาเสนอขึ้นมา ทั้งนี้ คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีในประการต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. บรรยากาศของการทำงานไม่เป็นทางการ ปราศจากพิธีรีตอง เป็นแบบสบาย และไม่เครียด ทุกคนช่วยกันทำงาน มีความสนใจในการทำงานอย่างจริงจัง และไม่มีร่องรอยที่ แสดงเห็นความน่าเบื่อหน่ายงาน
2. มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่าง จริงจัง จะอภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหา หากมีใครอภิปรายนอกประเด็นจะมีสมาชิกดึง เรื่องกลับเข้าสู่ประเด็นได้อย่างรวดเร็ว
3. สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของทีม ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนได้ร่วมอภิปรายและตั้งข้อสังเกตกันอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งได้รับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมที่เป็นที่ยอมรับ ยังผลให้ทุกคนรู้สึกผูกพันในอันที่จะผลักดันให้มี การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดร่วมกันสมาชิกทีมงานรับฟัง เหตุผลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดทุกเรื่องอย่างตั้งใจ การอภิปรายแต่ละครั้งจะไม่วกไปวนมา ทุกคน ตั้งใจฟังข้อคิดที่สมาชิกอื่น ๆ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็น คนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอแนะเหล่านั้นดูเหมือนว่าจะไร้สาระก็ตาม
4. แม้มีความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกันอยู่เสมอ แต่ทีมงานคุ้นเคยและสบายใจ กับสภาพเหล่านี้ พร้อมจะเผชิญกับความคิดเห็นที่แตกต่างกันโดยไม่แสดงอาการหลีกเลี่ยงความ ชัดแย้งที่เกิดขึ้น หากกลับยั่วยู่ให้มีความไม่เห็นพ้องกัน โดยทีมไม่รีบด่วนตัดสินใจจะมีการ ตรวจสอบเรื่องต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนจนได้ข้อยุติ บรรยากาศการทำงานจึงส่งเสริมความเป็น ประชาธิปไตยอย่างแท้จริงไม่ยินยอมให้มีการเผด็จการของคนกลุ่มน้อย
5. บางครั้งพบว่ามีบางเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ กลุ่มจะยอมรับและเผชิญกับ ปัญหาเหล่านั้น โดยไม่ยอมให้ความขัดแย้งนั้นเป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายามในการทำงาน ร่วมกัน สมาชิกจะตระหนักและระลึกละเอียดอยู่เสมอว่าจะต้องมีการนำเรื่องที่ยังหาข้อตกลงร่วมกันไม่ ได้มาพิจารณาใหม่ในโอกาสต่อไป
6. การตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ซึ่งเป็นที่ชัดเจนว่าทุกคนเห็นด้วยโดยหลักการ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ อย่างไรก็ตาม ก็ตามถึงแม้ว่าจะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้าง แต่จะเก็บความไม่เห็นด้วยไว้ในใจ นอกจากนี้พบว่าการ

ตัดสินใจโดยการออกเสียงจะมีน้อยมาก เพราะกลุ่มจะไม่รับวิธีใช้เสียงข้างมากว่าเป็นพื้นฐานที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

7. การวิพากษ์วิจารณ์การกระทำเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผย

ตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การโจมตีเรื่องส่วนตัวไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลังจะมีน้อยมาก การวิพากษ์วิจารณ์จะมีลักษณะสร้างสรรค์มุ่งจะขจัด ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ น้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

8. สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและ

การปฏิบัติงานของทีมงาน จะมีการกลบเกลื่อนหรือเก็บกดเรื่องต่าง ๆ น้อยมาก ทุกคนในทีมเข้าใจดีว่าผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไรต่อเรื่องที่กำลังอภิปรายกันอยู่

9. เมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมอบหมายงานอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะเข้าใจ

และยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มใจ

10. หัวหน้าทีมจะไม่ใช้อำนาจครอบงำกลุ่ม ในทางกลับกันกลุ่มก็จะไม่ยอม

ปฏิบัติตามผู้นำอย่างไรเหตุผล การสังเกตพบว่าสภาวะความเป็นผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อมสมาชิกของทีมงานต่างมีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทุกคนจึงเป็นผู้รู้ได้ในเรื่องของตน ทีมจะใช้ประโยชน์จากสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด โดยทุกคนยินดียอมรับบทบาทผู้นำในฐานะผู้รู้ ทีมยึดค่านิยมที่ว่าปัญหาไม่ได้อยู่ที่ว่าใครจะบังคับบัญชา แต่จะอยู่ที่ว่าจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร

11. ทีมงานจะตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จะมีการตรวจสอบเป็นระยะ

ว่างานดำเนินการไปด้วยดีเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ว่าปัญหานั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องใด กลุ่มจะนำเรื่องเหล่านั้นมาอภิปรายกันอย่างกว้างขวางจนได้วิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

สุนันทา เลานันท์ (2549 : 114) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 12 ประการที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างทีมงานที่มีประสิทธิผลและทีมงานที่ขาดประสิทธิผลของปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 31-56) ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ สมาชิกทีมงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันโดย

1.1 เร่งรัดให้สมาชิกที่ทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดพันธกิจ เตรียมวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะ ๆ

1.2. จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก

1.3. ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของ ทีมงาน

1.4. จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไป อย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยในหน้าที่ยิ้มแย้ม สมาชิกทีมงานช่วย เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้โดย

2.1 จัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานให้โดยไม่ต้องคอยการร้องขอ

2.2 เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ

2.3 แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน และจัดกิจกรรมร่วมกัน

2.4 ใช้อารมณ์ขันและการอภิปรายเข้าแทรกเป็นการช่วยลดความเครียดเวลา บรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) ในที่นี้หมายถึง การมีส่วนร่วมที่มีน้ำหนัก กล่าว คือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือ ท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพส่ง ผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็น หรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก เป็นต้น การมีส่วนร่วมสามารถปรับปรุงได้โดย

3.1 จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น

3.2 แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ

3.3 สนับสนุนและช่วยยื้อให้สมาชิกที่เงียบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

3.4 กล่าวพูดและกล้าแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นที่ต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของ สมาชิกคนอื่นอย่างตั้งใจ คิดพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนา เช่น การพยักหน้า การใช้สายตาจับที่คู่สนทนา การใช้ คำพูดสั้น ๆ เสริม ซึ่งจะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น สมาชิกของทีมงานช่วยส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและ กันของกลุ่มอย่างตั้งใจโดย

4.1 สงวนข้อวิพากษ์วิจารณ์ และ ความเห็นต่าง ๆ จนกระทั่งได้มีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว

4.2 เต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลและความเห็นต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน

4.3 อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกได้เข้าใจ

4.4 สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกบางคน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่าความขัดแย้งเพราะโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอันเป็นผลเนื่องมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้เป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันสมาชิกร่วมทีมตั้งใจรับฟังข้อคิดต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้นการรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่าง และแสวงหาจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่ามีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุดสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความไม่เห็นด้วยในทางบวกได้โดยวิธีต่อไปนี้

5.1 ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ

5.2 สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น

5.3 ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู

5.4 ยอมรับด้วยท่าทีสงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเต็มที่ที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงานเมื่อไม่มีคำตอบที่ชัดเจน โดยการหาความเห็นพ้องต้องกันควรใช้ในกรณีต่อไปนี้

6.1 เมื่อไม่มีคำตอบที่ชัดเจน

6.2 เมื่อไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในกลุ่ม

6.3 ความผูกพันและการยอมรับการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็น

6.4 มีเวลาพอเพียงสำหรับดำเนินการ

ทั้งนี้ การแสวงหาความเห็นพ้องกันจะทำได้ง่ายขึ้น ถ้าสมาชิกที่ทีมงานดำเนินการดังนี้

6.5 รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

6.6 ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง

6.7 สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ

6.8 เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิก ทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย โดย

7.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย

7.2 เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ

7.3 รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก

7.4 มีการฟังพาดูใจกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่อกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear roles work assignments) เป็นการมอบหมายงานที่จะระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่รวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน โดยการกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก

8.1 ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง

8.2 มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

8.3 มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค

8.4 มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมนั้นประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ภายนอก (External Relation) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เช่น ลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์รายการ ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกันก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่นด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ซึ่ง สิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีมสมาชิกที่ทีมงานสามารถช่วยทีมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

10.1 ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์

10.2 ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือ ให้งานต่าง ๆ ทำสำเร็จ

10.3 แจ้งให้สมาชิกภายนอกทุกคนทราบถึงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อเขาเหล่านั้น

10.4 สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่จริงใจจากลูกค้า ผู้ใช้บริการ และผู้อุปถัมภ์

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ มีสมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการก็ได้เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน วิธีที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ

12.1 ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์

12.2 อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน

12.3 แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วนคุณลักษณะที่ด้อยประสิทธิผล สรุปลได้จากผลงานและทัศนคติของนักวิชาการดังนี้

1. บรรยายภาคการทำงานสะท้อนให้เห็นความเฉยเมย และความน่าเบื่อหน่าย

โดยดูได้จากสมาชิกนั่งชูปบกันในห้องประชุมที่ไม่ทำอะไร ส่วนคนที่ทำงานจะมีความเครียดเผชิญหน้ากัน และมีความก้าวร้าว โดยทั่วไปทีมไม่สนใจการทำงาน

2. มีสมาชิก 2-3 คนที่ครอบงำการอภิปราย มีการพูดนอกประเด็น และมีใครสนใจที่จะตั้งการอภิปรายให้เข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ

3. จากการอภิปรายของกลุ่ม ไม่สามารถสรุปได้ว่าอะไร คือวัตถุประสงค์ของการอภิปราย บางครั้ง แต่สมาชิกไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับวัตถุประสงค์ เห็นได้ชัดเจนว่าแต่ละคนในกลุ่มจะมีวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลซึ่งขัดแย้งกับวัตถุประสงค์ร่วมของกลุ่ม

4. สมาชิกไม่รับฟังซึ่งกันและกัน ความคิดเห็นหลาย ๆ เรื่องไม่ได้รับความสนใจ ถูกมองข้ามไป การอภิปรายไม่ได้มุ่งตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เพียงแต่ต้องการสร้างความประทับใจ

5. สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เนื่องจากเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนสมาชิก หรือถูกมองว่าเป็นเรื่องเหลวไหล ไร้สาระ ต่างคนจึงระมัดระวังไม่กล้าพูดกล้าแสดงออก

6. ทีมงานไม่สามารถดำเนินการกับความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกได้ ผู้นำอำนาจกดดันให้เกิดความแตกร้าง นำไปสู่การโจมตีซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย มีการหลีกเลี่ยงเพื่อแก้ปัญหาแต่เสียงส่วนใหญ่ของคนกลุ่มน้อยจะได้รับการยอมรับ

7. สมาชิกที่มีพฤติกรรมก้าวร้าวจะข่มขู่สมาชิกส่วนใหญ่ ผู้ต้องการเห็นความสงบเรียบร้อยในการทำงาน แต่ข้อเรียกร้องของสมาชิกส่วนใหญ่จะไม่มีผู้รับฟัง

8. มีการตัดสินใจก่อนที่จะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ผู้ที่ไม่ชอบการตัดสินใจจะบ่นหลังเลิกประชุม และไม่รู้สึกผูกพันกับผลการตัดสินใจ

9. เมื่อมีการตัดสินใจไปแล้ว ผลจะไม่ชัดเจนว่าใครจะดำเนินกิจการ

10. หัวหน้าผูกขาดความเป็นผู้นำแต่เพียงผู้เดียว สมาชิกผู้อื่นไม่ยอมรับสภาวะผู้นำ แม้แต่สมาชิกผู้มีความสามารถ

11. ข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นไปในทางทำลายมากกว่าสร้างสรรค์

12. ความรู้สึกส่วนบุคคล และทัศนคติต่าง ๆ ต้องปิดบัง ไม่ได้นำมาเปิดเผย

13. ทีมจะหลีกเลี่ยงการอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แต่กลับสนใจที่จะพูดเรื่องต่าง ๆ ที่ผิดพลาดและจะพูดกันนอกห้องประชุม

14. สมาชิกมีความคาดหวังความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกันและกันในระดับต่ำ

15. สมาชิกที่ทีมงานมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับหน้าที่หลักของทีมงานที่มีประสิทธิผล

และกลัวจะเกิดความขัดแย้งในการประชุม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา เวชวิฐาน (2543, หน้า ง) ศึกษาความพร้อมในการประกันคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่าความพร้อมในการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาทางด้านทั้ง 4 ด้าน พบว่ามีความพร้อมในระดับปานกลางทุกด้าน ด้านที่มีความพร้อมสูงสุดคือการปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพตามมาตรฐานด้านปัจจัยและด้านกระบวนการมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการศึกษาและเตรียมการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านที่มีความพร้อมต่ำสุดคือ ด้านความรู้ความสามารถเรื่องการประเมินผล ของผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ นอกจากนี้พบว่าโดยภาพรวมโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความพร้อมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมมากกว่าโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลางกับขนาดเล็กมีความพร้อมในการประกันคุณภาพการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนความพร้อมในแต่ละด้านคือ ในการศึกษาและเตรียมการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการศึกษาของกรมสามัญศึกษา และด้านความรู้ความสามารถในเรื่องการประเมินผล พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความพร้อมในการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

จอมพล แก้วขวัญ.(2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบัวเขต จังหวัดสุรินทร์ พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบัวเขต จังหวัดสุรินทร์ ต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษาตามตัวแปรขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูที่มีการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง สาม ด้านต่างกันกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านการควบคุมคุณภาพการศึกษาและด้านการตรวจสอบและปรับปรุงโรงเรียน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างไปจาก ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง

ธัญลักษณ์ น้อมนิล. (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพร้อมในการดำเนินการประกันคุณภาพเพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อมในการดำเนินการประกันคุณภาพเพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อความพร้อมในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ตามเกณฑ์และตัวชี้วัดคุณภาพ 7 ปัจจัย ของครูผู้สอนจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นต่อความพร้อมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จารุพรรณ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการพัฒนานาบุคลากร ความไว้วางใจในหอผู้ป่วย การทำงานเป็น ทีมการพยาบาลกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 332 คน พบว่า การทำงานเป็น ทีมการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยได้ร้อยละ 48.3

ชุติมา (2543) ศึกษาภาวะผู้นำ การจัดการกับความขัดแย้งและเชาวน์อารมณ์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสิงห์บุรี จำนวน 124 คน พบว่าพยาบาลวิชาชีพที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการจัดการกับความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่ใช้การจัดการกับความขัดแย้งแบบประนีประนอม

ไชยา วิญญาสุข (2546) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาทีมงานโรงเรียนบ้านหนองโดน หอกลอง อำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหากลุ่มสร้างคุณภาพ (QC) กลุ่มผู้เข้าร่วมประกอบด้วย ครูและบุคลากรในโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 10 คน วิธีดำเนินการวิจัยเป็นแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ(Action Research) ตามแนวคิดของเคมมิสและแมคแทกการ์ด (Kemmis and McTaggart) โดยดำเนินการพัฒนา 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต และการสะท้อนผล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบบันทึกการสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาวิเคราะห์ โดยการจัดทำและตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคการตรวจสอบข้อมูลหลายมิติ (Triangulation Technique) ผลการศึกษาพบว่า สภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขาดการทำงานเป็นทีม ปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์เท่าที่ควร ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหากลุ่มสร้างคุณภาพ (QC) ในวงรอบที่ 1

พบว่า บุคลากรมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น หรือมีการทำงานแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง โดยทุกคนมีส่วนร่วมอภิปรายอย่างจริงจัง สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และยอมรับภารกิจหลักของสมาชิกทีมงานรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย การตัดสินใจส่วนใหญ่ จะเป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความเห็นพ้องต้องกัน การวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นน้อยมากขึ้น และกระทำไปอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงาน และเมื่อมีการปฏิบัติงาน จะมีการมอบหมายงานกันอย่างชัดเจน ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับภารกิจต่างๆ อย่างเต็มที่ และทีมงานตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบเป็นระยะหากพบว่ามีปัญหาในเรื่องใดกลุ่มจะนำเรื่องเหล่านี้มาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง แต่ยังคงประสบปัญหาในเรื่องที่บุคลากรบางคนยังไม่ให้ความร่วมมือกับทีมงานเท่าที่ควร และขาดการพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยจึงได้นำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไขในรอบที่ 2 ซึ่งพบว่า บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น มีบรรยากาศของการทำงานที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย การตัดสินใจส่วนใหญ่อาศัยความเห็นพ้องต้องกัน และมีการวิพากษ์วิจารณ์บ่อยครั้งมากขึ้น และกระทำกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สมาชิกมีอิสระที่จะแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นต่อปัญหาและการปฏิบัติงานของทีมงานมากขึ้น และเมื่อมีการมอบหมายงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มที่ และทีมงานมีความตระหนักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบเป็นระยะอย่างชัดเจน นอกจากนี้ กลุ่มยังมีการนำเรื่องต่าง ๆ มาอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง จนได้ข้อสรุปวิธีการแก้ไขปัญหา ให้ลุล่วงไป ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมมีมากขึ้น

ชาติชาย พิมพิไสย.(2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการวางแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและด้านการกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานตามธรรมนูญโรงเรียน ส่วนปัญหาการปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับน้อย ปัญหาที่สำคัญ คือ ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษาและข้อเสนอแนะที่ควรพิจารณาในการประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่

1. การปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ควรดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในธรรมนูญโรงเรียน
2. การกำกับติดตาม ควรมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง

3. การพัฒนาครูผู้สอน ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

ณัฐนันท์ ดนุพิทักษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 มีความคิดเห็นต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 6 ด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดต่างกัน ที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว พบว่าไม่แตกต่าง ยกเว้นด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีความแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง ส่วนการจัดอันดับความสำคัญ ปรากฏผลตามลำดับดังนี้ 1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย 2. การยอมรับนับถือ 3. ความมีมนุษยสัมพันธ์ 4. การสื่อสารแบบเปิด 5. ความไวเนื้อเชื้อใจ 6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

ทำเนียบ มหาพรหม (2543, หน้า 46) ได้ทำการวิจัยเรื่องการติดตามการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า 1) โรงเรียนได้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษารวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) การปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้านเรียงลำดับ คือ ด้านบริหารและการจัดการ ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมและด้านบุคลากร 3) เพื่อให้การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การประกันคุณภาพการศึกษาดีขึ้น ควรดำเนินการดังนี้ 1) ให้อาจารย์ตระหนักในบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานให้ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรักสามัคคีกัน รักในเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นอาจารย์ มีจิตใจมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การร่วมกัน 3) โรงเรียนจัดฝึกอบรมสัมมนาและประชุมชี้แจงเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา 4) โรงเรียนกำหนดและประกาศคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้รับทราบและร่วมกันปฏิบัติอย่างจริงจัง 5) โรงเรียนจัดประชุมวางแผนงานการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา

นงนุช พุทธิคุณ (2548) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารที่มงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต บริษัท เอ ไอ เอ จำกัด การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารที่มงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิต จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารหน่วยและระดับการศึกษาผลการวิจัยพบว่า

1) ประสิทธิภาพในการบริหารที่มงานของผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการสร้างที่มงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการพัฒนาที่มงาน

2) ผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยต่ำกว่า 5 ปี กับผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตที่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยมากกว่า 5 ปีหรือ 5 ปีขึ้นไป มีประสิทธิภาพในการบริหารที่มงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการพัฒนาที่มงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารที่มงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีประสิทธิภาพในการบริหารที่มงานสูงกว่าผู้บริหารหน่วยที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี

3) ผู้บริหารหน่วยตัวแทนประกันชีวิตที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีประสิทธิภาพในการบริหารที่มงานในภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกันด้วยความมั่นใจร้อยละ 95

นวลจันทร์ ลักษิตานนท์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยความพร้อมและปัญหาในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 และเปรียบเทียบความพร้อมระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันพบว่า โดยภาพรวมความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาด้านการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษาและด้านความพร้อมต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา

นิตยา มังวอ(2547) ได้ศึกษาปัญหาการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า

1. ปัญหาการสร้างที่มงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

2. เปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน ยกเว้นด้าน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

3. เปรียบเทียบปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

นิพนธ์ (2544) ศึกษาสาเหตุความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษานอกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 270 คน พบว่า มีสาเหตุจากด้านองค์ประกอบส่วนบุคคลสภาพโรงเรียน และปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ตามลำดับ โดยเป็นสาเหตุความขัดแย้งในระดับปานกลางและวิธีการจัดการความขัดแย้งที่เลือกใช้ พบว่า ใช้วิธีร่วมมือ วิธีประนีประนอม และวิธีเอาชนะตามลำดับ

บุญป้อง สิงห์คู่.(2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2. ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทีมงานในโรงเรียน โดยภาพรวม 12 ด้าน คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของทีมงาน บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องต้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผยมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย การประเมินผลตนเอง มีการพัฒนาในระดับมาก

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน โดยภาพรวม ทั้ง 12 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน โดยภาพรวม ทั้ง 12ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่มประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป มีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มประสบการณ์ 10-20 ปี กับกลุ่มประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไปมีทัศนคติต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน และด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

บุญเรือน (2546) ศึกษาปัจจัยคัดสรรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความ

ขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง จำนวน 334 คน พบว่าความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม อยู่ในระดับสูง การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ และวัฒนธรรมองค์การแบบ สร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถ ในการจัดการความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .61, .64$ และ $.43$ ตามลำดับ) การสื่อสารระหว่างบุคคล การเสริมสร้างพลังอำนาจ สามารถร่วมกันพยากรณ์ ความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้

ปริทัศน์ ไชคไพบูลย์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้ง การ พัฒนาตนเอง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่มีอายุ และสถานภาพสมรสต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาต่างกันมีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน

2. พนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขัน แบบประนีประนอม และแบบหลีกเลี่ยงต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ และแบบยอมให้ต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานไม่แตกต่างกัน และพนักงานที่มีการพัฒนาตนเองต่างกัน มีประสิทธิผลของทีมงานแตกต่างกัน

3. พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบประนีประนอม และการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมงาน พฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบแข่งขันมีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของทีมงาน ส่วนพฤติกรรมการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือ แบบหลีกเลี่ยง และแบบยอมให้ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของทีมงาน

4. การพัฒนาตนเองสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมงาน ได้ 68.2 %

ประพันธ์ ชลกาญจน์.(2550).เจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. อยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีเจตคติต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. โดยรวมไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีเจตคติต่อการ

ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางกับผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีเจตคติแตกต่างกัน

ปราณี เอื้อวิริยานุกูล (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาทีมงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ พบว่า บทบาทผู้บริหารในการพัฒนาทีมงานด้านการติดต่อสื่อสารในทีมงานโดยภาพรวมมีพฤติกรรมการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ปราณีต (2545) ศึกษาการพัฒนาตนเองของพนักงานที่ปฏิบัติงานในฟาร์มเรือเบทาโกรจำนวน 215 คน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ความคาดหวัง ความผูกพันรวมทั้งขวัญและกำลังใจ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง แต่อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่งอายุการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง

มิ่งขวัญ สันต์ดการ.(2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ตามทัศนะของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 9 ด้านปรากฏว่า อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการประเมินผลตนเองอยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการทำงานเป็นทีม พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน 3 ด้าน ใน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนด้านการสร้างความไว้วางใจและยอมรับนับถือและด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีความคิดเห็นแตกต่างกันในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ลัดดา กระจ่ายทอง (2544 : 112) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร พบว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และขั้นตอนในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการ

ทำงาน และตามขนาดของโรงเรียน

แวนดาว (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม กับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำ การจำนวน 361 คน พบว่า ผลผลิตในงานของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตในงานของพยาบาลประจำการ

สมเกียรติ สุทธิรัตน์.(2543 :บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบระดับปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของวิทยาลัยพยาบาล มีปัญหาการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สหวัฒน์ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การและพฤติกรรม การพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทค้าปลีกซีเมนต์ไทย พบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน แตกต่างกันไป มีพฤติกรรมการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันพนักงานมีพฤติกรรมการพัฒนาตนเองในระดับปานกลาง

สุนทร สากลวารี (2544, หน้าบทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการดำเนินงานการประเมินคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า (1) ปัญหาการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน คือ ปัญหาเรื่องบุคลากรขาดการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอมากที่สุด (2) ปัญหาการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน คือ โรงเรียนขาดข้อมูลสภาพเศรษฐกิจและสังคมในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนมากที่สุด (3) ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ได้แก่ การวางแผนการบริหารการศึกษาในโรงเรียนด้านวิชาการที่มีปัญหามากที่สุด

สุนทร จตุรพิศพร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด(มหาชน) ตามความคิดเห็นของ วู้ดคอกค์ และฟรานซิส พบว่า

- 1) การปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวมและในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับดี
- 2) การปฏิบัติในการสร้างทีมงานของผู้บริหารโดยภาพรวม และในองค์ประกอบต่างๆอยู่ในระดับดี ยกเว้นองค์ประกอบที่ 2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่ยอมรับ มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้
- 3) การปฏิบัติในการสร้างทีมงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ โดยภาพรวม และในทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติในการสร้างทีมงานอยู่ในระดับดี

สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์ (2545 : 55) ได้ทำการวิจัย เรื่องการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยค้นพบว่า

1) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนก ตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้าน จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ระหว่าง กลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภรณ์ แสงผะกาย.(2545 : บทคัดย่อ) ได้ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอำนาจเจริญ ผลการวิจัย พบว่า

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอำนาจเจริญ ดำเนินการประกัน คุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและข้าราชการครู ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการ ประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอำนาจเจริญ ใน มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านปัจจัย ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารและข้าราชการครู ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการประกัน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอำนาจเจริญ ใน มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านกระบวนการ และมาตรฐานด้านปัจจัย ไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารและข้าราชการครู ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด อำนาจเจริญ ในภาพรวมแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายมาตรฐาน พบว่า มีความคิดเห็นใน มาตรฐานด้านปัจจัยและด้านกระบวนการแตกต่างกัน ส่วนมาตรฐานด้านผู้เรียน มีความคิดเห็นใน การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาไม่แตกต่างกัน

สุรัชชัย วังบุญคอง.(2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามการประกันคุณภาพ การศึกษาของครู โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ปฏิบัติงานการประกันคุณภาพการศึกษา ในภาพรวมและรายปีจจัย อยู่ในระดับสูงกว่าระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ปฏิบัติงานการประกันคุณภาพการศึกษา ในภาพรวมและรายปีจจัย ไม่แตกต่างกัน

3. ครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ปฏิบัติงานการประกันคุณภาพการศึกษา ในภาพรวมและรายปีจจัย ไม่แตกต่างกัน

4. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การประกันคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรศักดิ์ ศรณรินทร์ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของ ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้วพบว่าการบริหารทีมงาน ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

สุรินทร์ อสุระพงศ์. (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ 7 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน ด้านการจัดองค์การบริหารคุณภาพ ด้านการจัดทำแผนและโครงการพัฒนา ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการนิเทศและติดตามผล ด้านการประเมินและรายงาน ด้านการปรับปรุงพัฒนางาน ผลการศึกษพบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เห็นว่าการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน และ ด้านการจัดองค์การบริหารคุณภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำราญ สุขากิรมย์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า

1. สภาพการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุก ด้าน โดยด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการ

ผดุงระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดระบบ การบริหารและ สารสนเทศ ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนา มาตรฐานการศึกษา ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการตรวจสอบและ ทบทวนคุณภาพการศึกษา

2. เปรียบเทียบสภาพการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี ระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน พบว่าสถานศึกษาที่มีขนาด ต่างกัน มีสภาพการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

3. ปัญหาในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดราชบุรีในภาพรวม พบว่ามีปัญหามากที่สุดในเรื่องสถานศึกษาไม่มี บุคลากรใน การจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ รองลงมา ได้แก่ ปัญหาในเรื่องการกำหนด เกณฑ์มาตรฐาน การศึกษาให้เท่าเทียมกันตามสภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร คณะครู และ ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา การดำเนินงาน ตามแผนเป็นไปอย่างไม่ครบถ้วน ขาดขั้นตอนการกำกับ การ นิเทศ และการติดตามผลอย่างต่อเนื่องและ จริงจัง เครื่องมือวิธีการและเกณฑ์การประเมิน ขาด ความไม่ครอบคลุม เนื้อหา การไม่ยอมรับซึ่งกันและ กันตามบทบาทหน้าที่ สถานศึกษาไม่เห็น ความสำคัญกับการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ ปัญหาการประเมินไม่มีความชัดเจน ขาดความต่อเนื่อง ไม่มีการติดตามผลของคณะกรรมการ

สุสยาม (2544) ศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคล เซวน์อารมณ์ ระดับบุคคลและ กลุ่มที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลต่อทีม พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันจะมีประสิทธิผลของทีมงาน แตกต่างกันพนักงานที่มีอายุ 25-39 จะมีประสิทธิผลของทีมงานสูงกว่าพนักงานที่มีอายุในช่วง อื่น ๆ

สวัสดิ์ ปาละวงศ์. (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการดำเนินการประกันคุณภาพ ภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีสภาพการ ดำเนินการประเมินคุณภาพภายใน อยู่ในระดับปานกลาง
2. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีปัญหาในการ ดำเนินงานประเมินคุณภาพภายใน อยู่ในระดับปานกลาง

3. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีสภาพการดำเนินงานประเมินคุณภาพภายใน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

4. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีปัญหาในการดำเนินงานประเมินคุณภาพภายใน จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่าง พบว่า กลุ่มโรงเรียนกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีปัญหาในการดำเนินงานประเมินคุณภาพภายใน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

อัญชลี รัตนรุ่งไธสน (2546 : 68) ได้ทำการศึกษา เรื่องปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า

1) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ปัญหาการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน และด้านความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อารีย์ อัยวรรณ.(2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อคุณภาพการศึกษา มาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านปัจจัยและกระบวนการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อสภาพที่เป็นจริงในโรงเรียนเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษามาตรฐานคุณภาพการศึกษาด้านปัจจัยโดยภาพรวม ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

อาวุธ เคนแสนโคตร.(2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน เห็นว่าคุณภาพการปฏิบัติงานประกันคุณภาพ โดยภาพรวมและรายชั้นตอนอยู่ในระดับปานกลาง

อุทัยวรรณ ลิ้มปชยาพร (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงาน เป็นทีมของข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชน ระดับอำเภอในจังหวัดนครปฐม พบว่า ข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอ มีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายประเด็นย่อยของการปฏิบัติงานเป็นทีม ปรากฏว่า ข้าราชการ กรมการพัฒนาชุมชนระดับอำเภอมีการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง 3 ประเด็น เรียงเป็น ลำดับ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน และการมอบหมายงานที่ ชัดเจน ส่วนประเด็นการร่วมมือร่วมใจในการทำงานนั้น พบว่า ข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ระดับอำเภอ มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

โคลบ (Klob. 1991 : 321) ได้ทำการศึกษาวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับการกระทำของทีมในสหรัฐอเมริกา จำนวน 32 ทีม แบ่งเป็นทีมทดลอง 16 ทีม ไม่ทดลอง 16 ทีม โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำทีมมีความสัมพันธ์กับการกระทำของ ทีมในกลุ่มทดลองและไม่ทดลอง ซึ่งได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำกลุ่มตามทฤษฎี ต้องมีลักษณะ ให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกัน โดยช่วยไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งให้มีโอกาสปกครอง ตนเองเท่าที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างเต็มความสามารถ มีความมั่นคง มีการประเมินผลทีม และเสริมแรงจูงใจ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถาม พบว่า มีความแตกต่างกัน ในการกระทำของทีมทดลองกับทีมไม่ทดลอง และพบพฤติกรรมผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับ การกระทำของทีมอย่างมีนัยสำคัญ

ไอเรช (Ayses. 1993 : 200) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและ ความเป็นอิสระของทีมงาน และความมีประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการของการสร้างทีมงาน และประสิทธิภาพของกระบวนการ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงกับการประเมินคุณค่า คือ ด้านการแก้ปัญหาของทีมในการทำงาน เป็นทีมในปัจจุบัน

โรบินสัน (Robinson. 1994 : 79) ได้ทำการศึกษาเรื่องผู้บริหารในทีมงานซึ่งศึกษาโดยการ ประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงานโดยการนำเอาวิธีการทางมนุษยวิทยาและบทบาท หน้าที่ที่ไม่ดีของระบบราชการมาวิเคราะห์ด้วย จากผลการศึกษา พบว่า เงื่อนไขที่ต่อการมีส่วนร่วม จะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ในแนวเส้นตรงเดียวกันกับโครงสร้างขององค์กร สมาชิก ผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการทำงานกลุ่มที่ดี มีทักษะ และสามารถให้คำปรึกษาเป็นผู้ที่ทำตัวเป็น แกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีเยี่ยม วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อส่วนรวมและไม่เป็นสิ่ง

ผิดในการให้ความร่วมมือ การเข้าร่วมของสมาชิกผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความหมายถึงความคิดของคำว่า “ทีม”

แอนเดอร์สัน (Anderson. 1995 : 51) ได้ทำการศึกษา เรื่องการบริหารงานตามรูปแบบการสร้างทีมงานของตนเองกับประเพณีนิยมหรือแบบปิรามิด โดยศึกษาจากทัศนคติของนักการศึกษาในโครงการขยายโอกาสด้านการบริหาร พบว่า ทัศนคติเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานและสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยกลุ่มตัวอย่างจากเขตตะวันออก เห็นว่ามีทัศนคติในทางบวกใน 2 ปัจจัย คือ ตัวแปรสภาพแวดล้อมการทำงาน และตัวแปรสภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารไปทางลดลง

ฮอลล์, วิลเลียม โรเบิร์ต, เจอาร์ (Hall, William Robert, JR. 1999 : 35) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการสร้างทีมงานก็คือการสร้างกลุ่มสังคมเล็กๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึงสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบ ในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่าใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงาน และนโยบายของโรงเรียนอย่างไรการศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบัน และเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อยๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งที่ใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

ปีเตอร์ (Peter, 1993, p. 76 อ้างถึงใน สมจิตร แก้วนาค, 2540, หน้า 79) ได้นำเสนอแนวคิดและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาประเทศออสเตรเลีย โดยในขั้นแรกกล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคุณภาพมีความสำคัญต่อการศึกษาอย่างยิ่ง จากนั้นได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาโดยต้องยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ กำหนดระบบและวิธีการควบคุมคุณภาพทั้งในส่วนของกระบวนการและผลลัพธ์และมุ่งมั่นให้สถานศึกษาเป็นเสมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีกระบวนการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการวางแผนการจัดการดำเนินงานคุณภาพเชิงรุก และได้มีการสรุปการประกันคุณภาพการศึกษาว่าไม่สามารถรับประกันคุณภาพของตัวผู้เรียนได้ แต่กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาสามารถใช้เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องได้

เทท (Tait. 1997 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยกรณีศึกษาเกี่ยวกับมุมมองเรื่องการศึกษาทางไกลการประกันคุณภาพของการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัย โดยได้ทำการศึกษาคณะกรณีสึกษาเป็นกลุ่มของการประกันคุณภาพในการสอนทางไกลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. มาตรฐานและคุณภาพในมหาวิทยาลัยเปิดการเรียนการสอนทางไกลในประเทศไทย
2. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพในการจัดการศึกษาทางไกลในประเทศนอร์เวย์
3. กระบวนการประกันคุณภาพที่มหาวิทยาลัยเปิดประเทศอิสราเอล
4. หลักและแนวทางการประกันคุณภาพในการจัดการศึกษาทางไกลของประเทศอินเดีย
5. รากฐานของการประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัยเปิดประเทศอังกฤษ
6. พัฒนาการของระบบคุณภาพในมหาวิทยาลัยเปิดของฮ่องกง
7. การประกันคุณภาพในประเทศบริติช โคลัมเบีย

ซึ่งจากการศึกษาพบว่าสถานศึกษาทั้ง 7 แห่งได้เน้นหนักในเรื่องระบบการประกันคุณภาพ และมีการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาระบบการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

Katzenbach, J.R. (1997 : 104) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงพบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

Trimble and Miller. (1996 : 134-135) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักเรียนครู และผู้บริหารของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา การสร้างประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมและการเพิ่มพูนและสนับสนุนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จะส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ การสนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย

ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมและผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้ง 3 อย่าง จะช่วยให้ความสำคัญในการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนรวมทั้งการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่องของการบริหารและทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ดีขึ้น

Sheahan (1997 : 58-11A) ได้ทำการศึกษาระบบการรับรองวิทยฐานะและค่านิยมของคุณภาพการจัดการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันนักกฎหมาย นักการศึกษาและประชาชนทั่วไปให้ความสนใจเกี่ยวกับการตรวจสอบคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การสัมภาษณ์ ซึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับความคิดเห็นและเจตคติของผู้บริหารชั้นนำในสถาบันรับรองวิทยฐานะการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 20 คน โยได้กำหนดประเด็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของสถาบันและกระบวนการรับรองวิทยฐานะสำหรับผู้บริหารชั้นนำแสดงความคิดเห็น ดังนี้

1. ผู้บริหารชั้นนำในสถาบันอุดมศึกษา มีกระบวนการกำหนดค่านิยมคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถาบันอย่างไร
2. องค์ประกอบของคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถาบันมีอะไรบ้าง และมีกระบวนการรับรองวิทยฐานะระดับสถาบันมีบทบาทต่อการสร้างการประกันคุณภาพการศึกษา
3. ค่านิยมคุณภาพการจัดการศึกษาของแต่ละแห่ง มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร เมื่อพิจารณาตามหน่วยงานระดับเขตกับองค์กรรับรองวิทยฐานะ ผลการศึกษาสรุปให้เห็นประเด็นเพื่อนำไปสู่การอภิปราย 5 ประเด็น คือ
 - 3.1 บทบาทของสาธารณชนในการกำหนดวินิจฉัยและตรวจสอบกระบวนการรับรองวิทยฐานะคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
 - 3.2 การรับรองวิทยฐานะเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการประกันคุณภาพการศึกษาในอเมริกา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีการดำเนินงานโดยกลุ่มสถาบันด้วยกัน และทำให้เกิดการผลักดันในสถาบันต่างๆที่ดำเนินการประกันคุณภาพด้วยความสมัครใจ
 - 3.3 การประกันคุณภาพการศึกษา ต้องกำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเกณฑ์ตรวจมากกว่าเกณฑ์อื่น
 - 3.4 ประชาคมอุดมศึกษาต้องให้รัฐบาลกลาง และรัฐบาลแห่งรัฐเข้ามามีบทบาทในการกำหนดค่านิยมคุณภาพการจัดการศึกษามากขึ้น
 - 3.5 คุณภาพการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นแนวความคิดที่ละเอียดอ่อนและเข้าใจยาก

Newby(1998 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเปรียบเทียบระหว่าง 4 โรงเรียนที่ใช้หลัก TQM และอีก 4 โรงเรียนไม่ใช้หลัก TQM ในการบริหารงาน ผู้วิจัยใช้ทั้งข้อมูลด้านคุณภาพและด้านปริมาณ พบว่า ด้านปริมาณมีความแตกต่างกัน 3 แห่งแห่งแรกแตกต่างกันในเรื่องการฝึกการตอบสนอง แห่งที่ 2 แตกต่างกันในเรื่องความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน และสิ่งที่เขาพอใจกลายเป็นมาตรการวัดคุณภาพ แห่งที่ 3 แตกต่างกันในเรื่องคุณภาพ ส่วนอีกแห่งที่ไม่แตกต่างกันพบว่า 29 % ของโรงเรียนที่ใช้ TQM และ 31% ที่ไม่ใช้ TQM กำลังประสบความสำเร็จต่ำกว่า ข้อมูลเชิงคุณภาพสะท้อนให้เห็นว่าผู้วิจัยมีความพึงพอใจกับงานที่ทำอยู่ในระดับต่ำทั้ง 2 กลุ่ม มีความต้องการที่จำเป็นอยู่มากและข้อมูลเชิงคุณภาพยังสนับสนุนข้อมูลเชิงปริมาณที่เกี่ยวกับความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียน แต่กลับสนใจเรื่องผลการสอบ ระเบียบวินัย และหลักการสอนเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐาน

Patrick and John (1997 : 11-12) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยในการเพิ่มลักษณะรูปแบบในการตรวจสอบมาตรฐาน โดยรูปแบบการประกันคุณภาพของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย แต่ละสถาบันส่วนมากใช้การปฏิบัติตามการตรวจสอบมาตรฐานโดยใช้การตรวจสอบด้านวัฒนธรรมและการตรวจการทำงานอย่างต่อเนื่องและให้ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียน รวมถึงการตรวจสอบพื้นฐาน ค่านิยมของสถาบัน ส่วนด้านการประเมินผลมีการพัฒนาการประเมินผล การควบคุมตรวจสอบและนโยบายโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงไป