

การศึกษามรรณะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มกราคม 2555

การศึกษามรรณะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มกราคม 2555

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษามรรณะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร



บทคัดย่อ
ของ
อินทรา อินทโชติ

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มกราคม 2555

อินทรา อินทโชติ. (2555). การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน
2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตาม
เขต ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 243 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ
ปฏิบัติมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 ใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test independent)
และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One- Way ANOVA)

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง
กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมในการ
ทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับ
มากทุกด้าน

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเขต ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน
พบว่า

2.1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูจำแนกตามเขต โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและ
รายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมี
ส่วนร่วมในการทำงานและการปรับตัวในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนด้านภาวะผู้นำในการทำงาน
และแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่าง

A STUDY OF TEAMWORK COMPETENCIES OF TEACHERS IN PRIMARY SCHOOLS,
LADKRABANG DISTRICT OFFICE UNDER THE DEPARTMENT OF EDUCATION
BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

January 2012

Intira Intachote. (2012). *A Study of Teamwork Competencies of Teachers in Primary Schools, Ladkrabang District Office under the Department of Education Bangkok Metropolitan Administration*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University.
Project Advisor: Dr. Somchai Thepsaeng.

This research aims to study teamwork competencies of teachers in primary schools, Ladkrabang District Office under the Department of Education Bangkok Metropolitan Administration in 4 aspects: 1) the participation in work, 2) the adaptation in works, 3) the leadership in work and 4) the motivation in work classified by demographical characteristics of gender, the size of school and working experience. The sample groups were 243 teachers in primary schools of Ladkrabang District Office. The research instrument was the 5-point rating scale questionnaire from the most to the least. The reliability is .96 The statistical data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test independent and One-Way Analyses of Variance (ANOVA).

The research finding were as follows.

1) The teamwork competencies of teachers in primary schools, Ladkrabang District Office under the Department of Education Bangkok Metropolitan Administration as a whole was at a high level. When considering each individual aspect found that the aspect of the participation in works, the adaptation in work, the leadership in work and the motivation in work of teachers in primary schools, Ladkrabang District Office under the Department of Education Bangkok Metropolitan Administration were generally at a high level.

2) The comparison of the teamwork competencies of teachers in primary schools, Ladkrabang District Office under the Department of Education Bangkok Metropolitan Administration classified by the demographical characteristics of gender, the size of school and working experience found that;

2.1 The teamwork competencies of teachers in primary schools classified by the demographical characteristics of gender as a whole and individual aspect were statistically significant difference at .05 level.

2.2 The teamwork competencies of teachers in primary schools classified by the size of school as a whole and individual aspect were statistically significant difference at .05 level.

2.3 The teamwork competencies of teachers in primary schools classified by working experience as a whole was statistically significant difference at .05 level. When considering each individual aspect found that the aspect of the participation in work and the adaptation in work were statistically significant difference at .05 level. In contrast, the aspect of the leadership in work and the motivation in work reveal no significant differences.



ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความรู้ความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาพร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานวิจัย ซึ่งท่านได้ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง คณะกรรมการพิจารณา ค่าโครงและคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ และ อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ แสงศักดิ์ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ทำให้งานวิจัย ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ขวัญ เพ็ญชัย อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ปราโมทย์ ผิวเงิน อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ นายไมเชิด ธรรมไมเชิด หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตลาดกระบัง นายวิชิต อิศระวิริยะกุล ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดลานบุญ นายปรีชา ต่อสุวรรณ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดปลุกศรัทธา ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษา ตามหลักสูตรการบริหารการศึกษา ซึ่งทำให้ผู้วิจัยรู้ว่าการศึกษาระดับมหาบัณฑิตของผู้วิจัยมิได้ สิ้นสุดลงเพียงการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จเท่านั้น หากแต่ผู้วิจัยได้ซึมซับกระบวนการวิจัย ที่เรียนรู้ให้เป็นการเรียนรู้สืบเนื่องต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด และนำความรู้ไปยังประโยชน์แก่ผู้อื่นและ สังคมต่อไป

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว ที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนการศึกษาในระดับ ปริญญาโท ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพแห่งนี้จนสำเร็จ

อินทิรา อินทโชติ

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมติฐานในการวิจัย.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	11
ภารกิจการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	11
โครงสร้างระบบบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร.....	11
นโยบายและแนวทางการพัฒนาเขตลาดกระบัง.....	13
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาการศึกษาในเขตลาดกระบัง.....	13
การกำหนดกลุ่มผลงานหลักหรือภารกิจหลัก.....	14
แนวคิดเรื่องสมรรถนะ.....	14
ความหมายของสมรรถนะ.....	15
ประเภทของสมรรถนะ.....	17
ความสำคัญของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	20
การประเมินสมรรถนะ.....	21
การทำงานเป็นทีม.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	23
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	23
หลักการการทำงานเป็นทีม.....	24

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ประเภทของการทำงานเป็นทีม.....	25
องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	26
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ.....	31
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	34
สมรรถนะการทำงานเป็นทีม.....	35
การมีส่วนร่วมในการทำงาน.....	37
การปรับตัวในการทำงาน.....	44
ภาวะผู้นำในการทำงาน.....	51
แรงจูงใจในการทำงาน.....	63
ตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีม.....	76
เพศ.....	76
ขนาดโรงเรียน.....	77
ประสบการณ์การทำงาน.....	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
งานวิจัยในประเทศ.....	79
งานวิจัยต่างประเทศ.....	81
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	104
สรุปผลการวิจัย.....	105
อภิปรายผล.....	105
ข้อเสนอแนะ.....	111
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	122
ภาคผนวก ก.....	123
ภาคผนวก ข.....	125
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	131

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	84
2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	89
3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน.....	90
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ.....	91
5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ.....	92
6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ.....	93
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ.....	94
8 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน.....	95
9 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	96
10 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการ มีส่วนร่วมในการทำงาน จำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่.....	97

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัว ในการทำงานจำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่.....	98
12 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ ในการทำงานจำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่.....	99
13 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจ ในการทำงานจำแนกตามตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่.....	100
14 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน.....	101
15 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการ มีส่วนร่วมในการทำงานจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่.....	102
16 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัว ในการทำงานจำแนกตาม ตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่.....	103

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 ระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร.....	12
3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	15



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติแนวนโยบายการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สอดคล้องกับการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 – 2554) ได้วางกรอบ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552 – 2559) ที่กำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 3 ประเด็น คือ การพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม เพื่อให้การจัดการศึกษาครอบคลุมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุกๆ ด้าน ตลอดจนนโยบายรัฐบาลในส่วนของการศึกษา คือ นโยบายสังคมและคุณภาพชีวิต มุ่งเน้นให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ทั้งในเรื่องโครงสร้างและการบริหารจัดการ การปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และระดมทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา การพัฒนาครู ตลอดจนส่งเสริมการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณธรรมนำความรู้อย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553: 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความสำคัญต่อครู เพราะเชื่อว่าครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งได้กำหนดในหมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 53 ให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพรวมทั้งพัฒนาวิชาชีพ ในมาตรา 53(2) กำหนดให้ครู ทั้งของรัฐและเอกชนต้องมิใช่ประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด ครูสภาได้ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ข้อ 10 ระบุไว้ว่า ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญด้านหนึ่งคือ การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ โดยการตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 16-18)

ปัจจุบันมีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลาย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นหน่วยงานหนึ่งที่น่าแนวคิดเรื่องการพัฒนามนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based human resource development) มาใช้ในระบบการสรรหา

ผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการ (พรพิศ อินทะสุระ. 2551: 14) ในภาคส่วนองค์กรทางการศึกษา มีการพัฒนาครูโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Approach) เช่นเดียวกัน เพราะจะทำให้ครูรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน สามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติตนจนเกิดผลสำเร็จแก่ผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2549ข: 2) การกำหนดสมรรถนะครู ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำสายงาน (Function Competency) จึงมีความสำคัญ เนื่องจากสมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคล ในด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะหลักของครูที่สำคัญด้านหนึ่งคือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนดให้ครูมีจรรยาบรรณวิชาชีพด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน ในสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ เสริมแรงให้กำลังใจ ปรับตัว และแสดงบทบาทผู้นำอย่างเหมาะสมกับเพื่อนร่วมงาน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2549ก) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดให้สมรรถนะการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะหลักของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 28) การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญสำหรับครู ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่สายงานสอนในโรงเรียน นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัย พบว่า การดำเนินงานภายในองค์กรถ้าบุคลากรปราศจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก็อาจทำให้องค์การนั้นขาดความเจริญก้าวหน้า จึงจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานกันอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดก็ตาม เพราะนอกจากความคุ้นเคยในระบบงานแล้ว ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี จนละลายบุคลากรภายในองค์กร ผนวกกับบุคลากรมีค่านิยมแบบปัจเจกชนนิยม ที่ให้ความสำคัญกับตนเองและความเป็นส่วนตัว ทำให้ไม่ได้พัฒนาทักษะการอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือกัน การพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม เพราะไม่มีงานใดที่สามารถทำให้สำเร็จด้วยคนๆ เดียวได้ จำเป็นต้องพึ่งพาคณะบุคคลหรือทีมงานที่เกี่ยวข้อง (นพภัสสร โกสินทรจิตต์. 2548: 1) การบริหารงานขององค์กรที่กำลังได้รับความนิยมและนำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน คือ การบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ศรีศักดิ์ ศูนย์โศรก. 2550: 2) เนื่องจากการทำงานเป็นทีมมักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว เมื่อทีมทำงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพสูง พลังในการทำงานร่วมกันเกิดจากการรวมทักษะที่มีความแตกต่างกันจากหลากหลายประสบการณ์และแรงจูงใจของสมาชิกในทีมทำให้ทีมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทีมที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้น

กว่ากลุ่มคนที่มีทักษะและความสามารถสูงแต่ต่างคนต่างทำงาน (ไพโรจน์ บาลัน. 2551: 3)

กรุงเทพมหานคร มีนโยบายส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติราชการเต็มศักยภาพจึงกำหนดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานของข้าราชการกรุงเทพมหานครขึ้น (กระทรวงมหาดไทย. 2552: 28) สำหรับสำนักการศึกษา ซึ่งอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของกรุงเทพมหานคร ดำเนินการจัดทำสมรรถนะครูกรุงเทพมหานคร ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลักที่สำคัญด้านหนึ่งของครูกรุงเทพมหานคร คือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยสมรรถนะการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่กรุงเทพมหานครกำหนด (สำนักการศึกษา. 2550: 3) และกำหนดให้การพัฒนาครูเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจหลัก ในแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี (2552-2555) ของสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ในการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูโดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อครูมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะของนักเรียนกรุงเทพมหานครที่พึงประสงค์ 7 ประการ ได้แก่ 1) มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2) คิดได้ แก้ปัญหาเป็น 3) มีความคิดสร้างสรรค์ 4) มีภาวะผู้นำและทำงานเป็นทีม 5) เข้าใจและเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 6) มีความสามารถด้านเทคโนโลยี และ 7) พึ่งพาตนเองได้ในการเรียนรู้และการทำงาน (สำนักการศึกษา. 2552: 7-8)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง ภายใต้การบริหารของสำนักการศึกษา และสำนักงานเขตลาดกระบัง มีการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (สำนักงานเขตลาดกระบัง. 2553ก: 7) ประกอบด้วย 20 โรงเรียน แบ่งเป็น 3 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนครูผู้สอนทั้งสิ้น 670 คน ซึ่งมีจำนวนมาก และมีความแตกต่างกันทางด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาต่างระดับกัน เช่น ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา มีการสร้างและพัฒนาทีมงานของบุคลากรแตกต่างกันตามไปด้วย จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนในเขตลาดกระบังพบว่า มีจุดอ่อนอยู่ที่ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และในโรงเรียนไม่มีการสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันให้แก่บุคลากร (สำนักงานเขตลาดกระบัง. 2553ก: 10) นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน คือ การทำงานในโรงเรียนเป็นลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการยอมรับความสามารถ และบุคลากรมีทัศนคติไม่ดีต่อการทำงานเป็นทีม การทำงานในทีมที่จัดตั้งไว้มีสมาชิกเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้น ที่มีบทบาทในการทำงาน อีกส่วนหนึ่งเป็นสมาชิกที่อยู่ในทีมแต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานของทีมนั้นๆ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในทัศนคติและความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตลาดกระบัง. 2553ข: 23) จากปัญหาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนข้างต้น ส่งผลให้เกิดความล่าช้าต่อการพัฒนา

โรงเรียน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมของครูมีความสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากแนวความคิดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และสำนักงานข้าราชการพลเรือน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน

2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตาม เพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง สารสนเทศที่ได้จากการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม ให้มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสม และครูได้นำไปพิจารณาปรับปรุงสมรรถนะของตนเอง

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำนวน 20 โรงเรียน รวมประชากร 651 คน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554 รวมประชากร 651 คน ใน 20 โรงเรียน จำแนกเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก 6 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 10 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 4 โรงเรียน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554 จำนวน 243 คน โดยการกำหนดตามตารางเคร์จซี่; และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan.1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อหาโรงเรียนที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ตัวแปรที่ศึกษา

1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน เพศ และ ประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

1.1 เพศ

1.1.1 เพศชาย

1.1.2 เพศหญิง

1.2 ขนาดโรงเรียน

1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1-400 คน)

1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 401-800 คน)

1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 801 คนขึ้นไป)

1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

1.3.1 ประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี

1.3.2 ประสบการณ์ในการทำงาน 5-15 ปี

1.3.3 ประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 15 ปี

2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู

4 ด้านคือ

2.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน

2.2 การปรับตัวในการทำงาน

2.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน

2.4 แรงจูงใจในการทำงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

1) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถครูที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานเฉพาะด้าน และเป็นตัวกำหนดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน การแสดงภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการทำงานเป็นทีมสามารถประเมินได้ 4 ด้าน ดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการร่วมมือกันในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย วางแผนการดำเนินงานและปฏิบัติงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และบุคลิกภาพที่เหมาะสม โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน มุ่งหวังในความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีความพึงพอใจในงานที่ทำ

2.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการวางตัวเป็นสมาชิกในทีม และผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความจริงใจต่อสมาชิกในทีม ให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ พัฒนาตนเองด้านร่างกาย อารมณ์ และสติปัญญา และให้ความสำคัญกับทุกคนในโรงเรียน

2.4 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจด้วย รางวัล ตอบแทน งาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สมาชิกในทีมเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3) ครู หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ตามนโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

4) เพศ หมายถึง ครูเพศชาย และหญิง ที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานสอนในโรงเรียน

5) ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การแบ่งขนาดตามเกณฑ์การกำหนดขนาดของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ขนาดเล็ก นักเรียนตั้งแต่ 1-400 คน ขนาดกลาง นักเรียนตั้งแต่ 401-800 คน ขนาดใหญ่ นักเรียนตั้งแต่ 801 คน ขึ้นไป

6) ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) ต่ำกว่า 5 ปี 2) 5-15 ปี 3) สูงกว่า 15 ปี

7) โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้การปกครองของสำนักงานเขตลาดกระบัง ควบคุมโดยสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน 20 โรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ) (2552: 25) กำหนดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) การประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม 3) การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม และ 4) ความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) (2553: 28) กำหนดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยพิจารณาจาก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย และ 4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

สำนักงานการศึกษา (2550: 62-64) กำหนดสมรรถนะของครูผู้สอนด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย และ 4) การเสริมแรง ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน
2. การปรับตัวในการทำงาน
3. ภาวะผู้นำในการทำงาน
4. แรงจูงใจในการทำงาน

ตัวแปรอิสระด้านเพศ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากคุณลักษณะประจำเพศ ต่างส่งผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรม มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี พบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ อรุณวดี รื่นรมย์ (2553: บทคัดย่อ) เปรียบเทียบสภาพ

การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน จำแนกตามเพศ พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

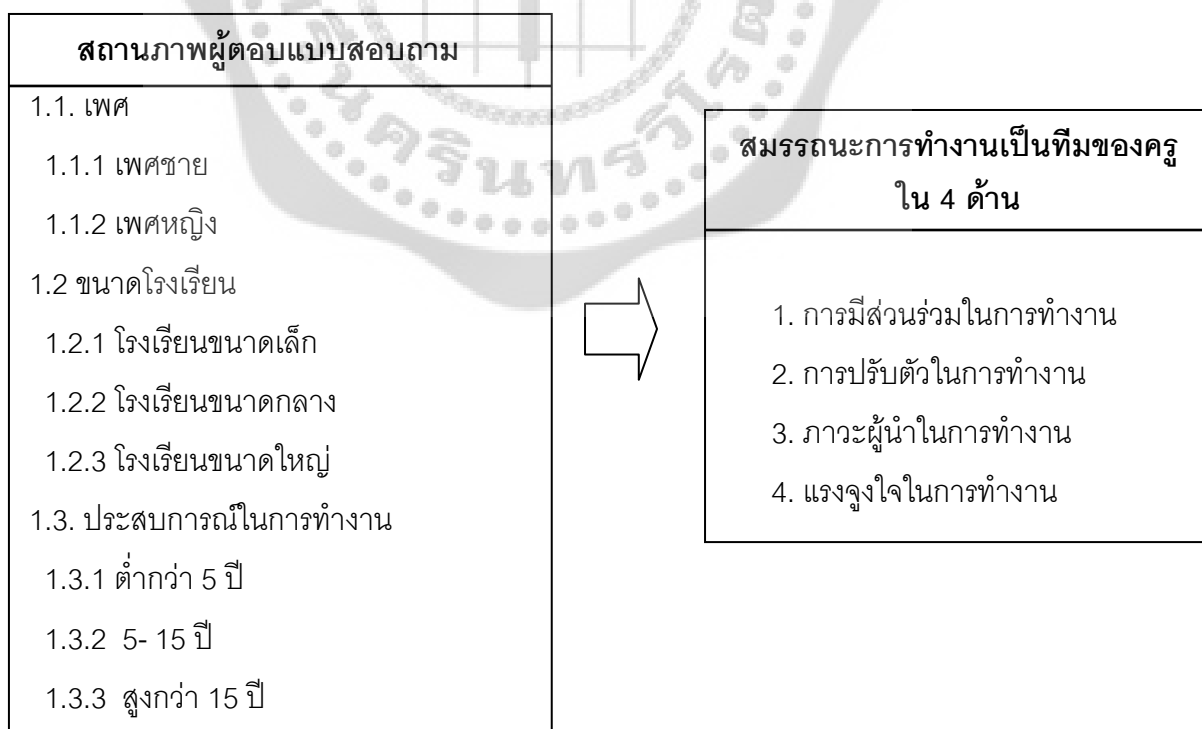
ขนาดของโรงเรียน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน ดังที่ อติศร สุภาพคำ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า สภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ซึ่งมีขนาดแตกต่างกัน มีสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีสภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการแสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เพราะประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ดังที่ สิรินาถ จันทรคณา (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร พบว่า พนักงานที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็น กรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพประกอบ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

- 1) ครูที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน
- 2) ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน
- 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.1 ภารกิจจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.2 โครงสร้างระบบบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร
 - 1.3 นโยบายและแนวทางการพัฒนาเขตลาดกระบัง
 - 1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาการศึกษาในเขตลาดกระบัง
 - 1.5 การกำหนดกลุ่มผลงานหลักหรือภารกิจหลัก
2. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.2 ประเภทของสมรรถนะ
 - 2.3 ความสำคัญของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 2.4 การประเมินสมรรถนะ
3. การทำงานเป็นทีม
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
 - 3.1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
 - 3.1.2 หลักการทำงานเป็นทีม
 - 3.1.3 ประเภทของการทำงานเป็นทีม
 - 3.1.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
 - 3.1.5 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 3.1.6 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
 - 3.2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
 - 3.2.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน
 - 3.2.2 การปรับตัวในการทำงาน
 - 3.2.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน
 - 3.2.4 แรงจูงใจในการทำงาน
 - 3.3 ตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
 - 3.3.1 เพศ
 - 3.3.2 ขนาดโรงเรียน

3.3.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

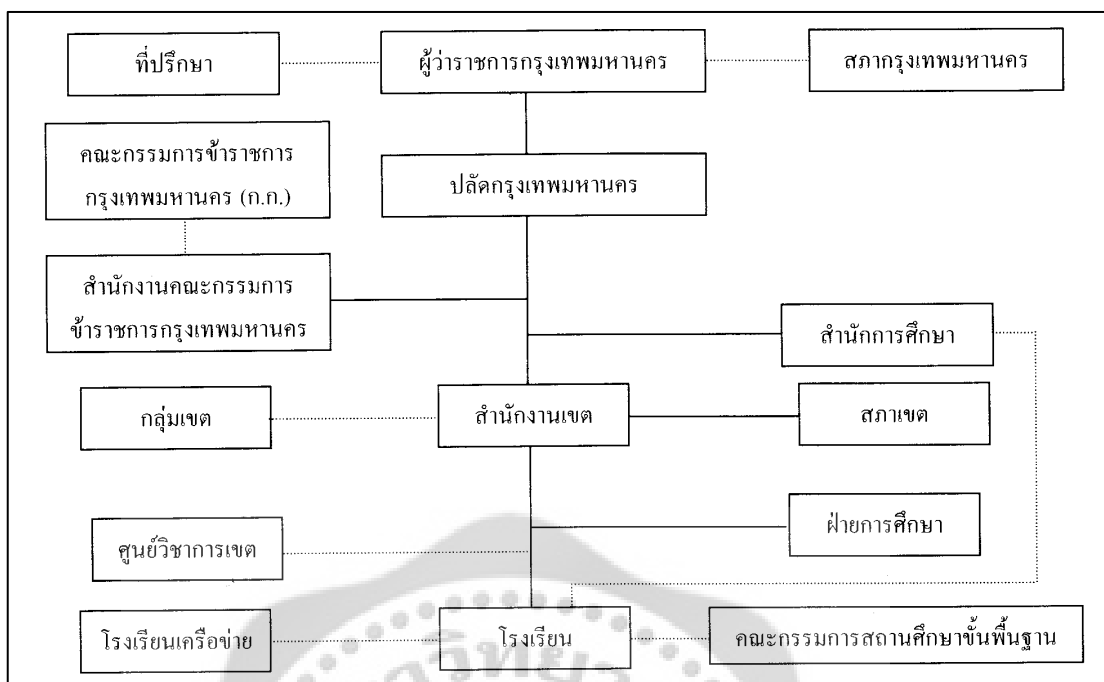
1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1.1 ภารกิจจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ตามกฎหมายดำเนินการจัดการศึกษาภาคบังคับให้แก่เด็กที่อยู่ในเกณฑ์อายุเข้ารับการศึกษภาคบังคับภายในเขตกรุงเทพมหานคร ตามมาตรา 89(21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 ซึ่งกรุงเทพมหานครได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก นั่นคือ มีการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ซึ่งจัดในรูปของอนุบาลศึกษาแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา รวมทั้งมีการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ที่ได้เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้งหมดได้อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต ซึ่งมีโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 431 จากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 435 โรงเรียน กระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต ส่วนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา และจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยแยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน อำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบคือ สำนักงานการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ร่วมกับสำนักงานเขต จัดการศึกษาในระดับต่างๆ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

1.2 โครงสร้างระบบบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร

การบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร จัดในลักษณะของสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีผู้บริหารคือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต และโรงเรียนตามลำดับ โดยสำนักงานการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนราชการที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับในระดับสำนักงานเขต ซึ่งแสดง ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ที่มา: สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2549). เอกสารสัมมนาผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. หน้า 7.

ภาพประกอบ 2 ระบบการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็นฝ่ายการเมือง มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารกรุงเทพมหานครทุกด้าน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสายราชการประจำ มีปลัดกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร กำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขต มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา และการอบรมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสังกัดสำนักงานเขต รับผิดชอบการปฏิบัติราชการภายในเขต ส่วนราชการภายในสำนักงานเขต กำหนดให้มีฝ่ายการศึกษา เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนการบริหารจัดการการศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ถูกกำหนดให้เป็นส่วนราชการหนึ่งของสำนักงานเขต

(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. 2549: 7)

การแบ่งกลุ่มเพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จัดแบ่งตามสภาพความเหมาะสมของพื้นที่ แต่ละสำนักงานเขต โดยเรียกว่ากลุ่มสำนักงานเขต ซึ่งในแต่ละกลุ่มสำนักงานเขต มีโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก การแบ่งกลุ่มพัฒนา วิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 436 โรงเรียน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มเขต ดังนี้

1) กรุงเทพกลาง	มี 9 เขต	41 โรงเรียน
2) กรุงเทพใต้	มี 11 เขต	75 โรงเรียน
3) กรุงเทพเหนือ	มี 7 เขต	46 โรงเรียน
4) กรุงเทพตะวันออก	มี 8 เขต	115 โรงเรียน
5) กรุงเทพมหานครเหนือ	มี 8 เขต	90 โรงเรียน
6) กรุงเทพมหานครใต้	มี 7 เขต	69 โรงเรียน

1.3 นโยบายและแนวทางการพัฒนาเขตลาดกระบัง

ตามแผนพัฒนาเขตลาดกระบัง พ.ศ. 2552-2555 ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาการศึกษาของเขตลาดกระบัง ส่งเสริมการศึกษา ดำเนินการเร่งรัดให้เด็กในเกณฑ์ การศึกษาภาคบังคับเข้าเรียนอย่างทั่วถึงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด ให้ได้มาตรฐาน สามารถจัดการเรียนการสอน ให้สนองต่อจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการขยายโอกาสในการเข้าถึงทางการศึกษาให้แก่ผู้อยู่ในวัยเรียนอย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม ให้แก่นักเรียน โดยส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นประชาธิปไตย ความมีระเบียบวินัย เอกลักษณ์ไทย มีสุขนิสัย และพลานามัยที่ดี ตลอดจน ส่งเสริมให้โรงเรียนในสังกัดจัดการเรียนการสอนในระดับที่สูงขึ้น ตามนโยบายการขยายโอกาส การศึกษาชาติ

1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาการศึกษาในเขตลาดกระบัง

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตลาดกระบัง มุ่งพัฒนาการศึกษาขึ้นพื้นฐานในเขตลาดกระบังให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อสร้างเยาวชนของชาติ ให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ารองรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

1) กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาในเขตลาดกระบัง ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ กรุงเทพมหานครและสภาพพื้นที่ และปรับยุทธศาสตร์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

- 2) จัดหาและพัฒนาวัตกรรมการจัดการและการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาในเขตลาดกระบังให้ได้มาตรฐาน
- 3) แสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการศึกษาในเขตลาดกระบัง ให้เพียงพอต่อการพัฒนาการศึกษา และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้
- 4) สร้างเครือข่ายพัฒนาการศึกษาทั้งจากภายในและภายนอกพื้นที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน

1.5 การกำหนดกลุ่มผลงานหลัก หรือภารกิจหลัก

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจสามารถกำหนดกลุ่มผลงานหลัก หรือภารกิจหลัก 5 กลุ่มงาน ดังนี้

- 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
- 2) การเพิ่มศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมให้แก่นักเรียน
- 4) การขยายโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาให้แก่เยาวชนที่อยู่ในวัยเรียน
- 5) การยกระดับการศึกษาตามนโยบายขยายโอกาสศึกษาชาติ

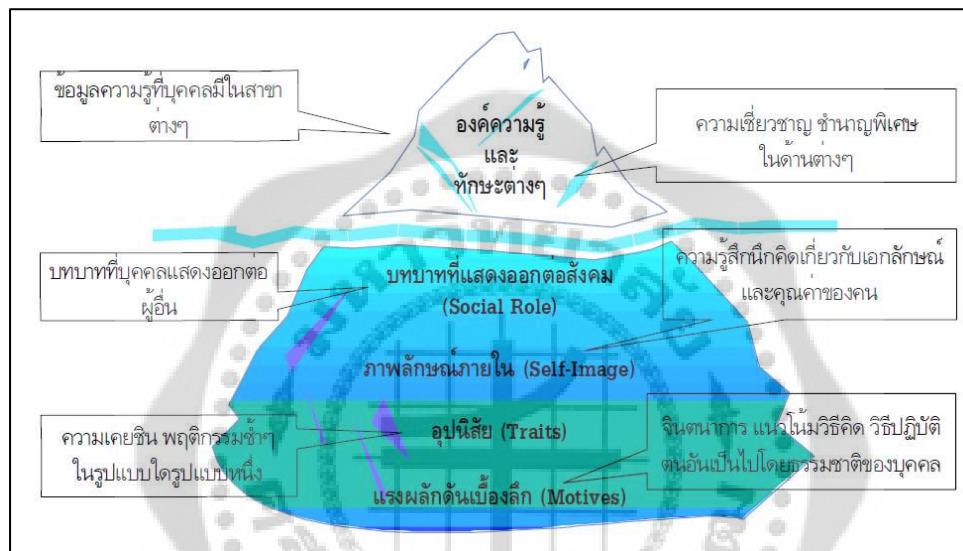
(สำนักงานเขตลาดกระบัง. 2553ก: 29)

2. แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

ศาสตราจารย์แมคเคลแลน (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด (Harvard) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยเสนอบทความเรื่อง Testing for Rather than for Intelligence ในปี 1973 บทความดังกล่าว แสดงความคิดเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จได้ จึงทำการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ตัวแปรสมรรถนะดังกล่าว ยังแสดงผลการทดสอบที่ไม่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐกิจทางสังคม เหมือนกับแบบวัดความถนัดอื่นๆ วิธีการวิจัยของ แมคเคลแลน ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานมากกับกลุ่มผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานน้อย เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันในสมรรถนะด้านใด แมคเคลแลนยังใช้สมรรถนะในการคัดเลือก นักการทูตระดับต้น พบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับบุคคลอื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

ในปี 1991 บาร์เรท และ ดีพินเนท (Barrett & Depinet) เสนอบทความที่ปล้ำข้อเสนอของแมคเคลแลน เรื่อง A Reconsideration of Competence Rather than for Intelligence

บทความนี้อ้างถึงงานวิจัยใหม่ ๆ เกี่ยวกับแบบทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาว์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ซึ่งประเด็นดังกล่าวแมคเคลแลน ได้แสดงทัศนะตอบโต้ว่า เชาว์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาว์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานก็ไม่สัมพันธ์กับเชาว์ปัญญาอีกต่อไป แต่สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ที่ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะนั่นเอง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 1-2)



ภาพประกอบ 3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). สมรรถนะของข้าราชการ.

หน้า 4.

ภาพประกอบ 3 อธิบายแนวคิดเรื่องสมรรถนะด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) โดยความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ อธิบายในตัวเองภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 3)

2.1 ความหมายของสมรรถนะ

พาร์รี่ (Parry. 1997: 128) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ (2547: 61) ให้ความหมาย สมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรมบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร ซึ่งสมรรถนะสามารถจำแนกผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้

ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548: 23) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนบุคลิกที่เป็นคุณสมบัติที่การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลให้ได้ผลงานระดับสูงสุด

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548: ออนไลน์) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 27) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง ทักษะคิด อุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่ เป็นนิสัยที่แท้จริงของคน ซึ่งแตกต่างจากพฤติกรรมที่สามารถทำได้ชั่วคราว

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549: 10) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารการศึกษา แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะและความประพฤติที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ

เซอร์แมน (Sherman. 2004: 215) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรพิศ อินทะสุระ (2551: 15) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 4) กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

กล่าวได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เฉพาะด้าน และเป็นตัวกำหนดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2 ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547: 10-11) แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะเฉพาะบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Personal Competency) เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งต่างๆ ความสามารถเหล่านี้ ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2) สมรรถนะเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาท (Job Competency) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการ เพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3) สมรรถนะที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (Organization Competency) เป็นความสามารถที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้

ธารงศักดิ์ คงศาสน์ (2548: 28-30) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี เป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กร สมรรถนะหลักขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ สมรรถนะหลักก็คือส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

2) สมรรถนะอื่นๆ (Others Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่

2.1 สมรรถนะตามหน้าที่ วิชาชีพเทคนิคหรือสมรรถนะในสายงาน (Functional/ Professional/ Technical/ Job Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ

2.2 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal/ Individual Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่ช่วยเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ

2.3 สมรรถนะภาวะผู้นำหรือการบริหาร (Leadership/ Managerial Competency) หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ จะกำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติใดบ้างในตำแหน่งนั้นๆ

เทื่อน ทองแก้ว (2550: ออนไลน์) จำแนกสมรรถนะเป็น 5 ประเภท คือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี

เป็นความสามารถเฉพาะตัวคนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว
ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น

2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competency) หมายถึงสมรรถนะของบุคคลกับการ
ทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์
ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) หมายถึง ความสามารถพิเศษ
เฉพาะองค์กรนั้น เท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถ
ในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์
 เป็นต้น

4) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี
หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะ
หลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะ
หลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5) สมรรถนะในงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถของบุคคล
ที่ทำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนกันแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น
ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน
 เป็นต้น

แมคเคลแลน แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพล
เรือน. 2552: 2)

1) สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ได้แก่ ความรู้หรือทักษะพื้นฐาน
ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น

2) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ
ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่าง
ระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

จีระ หงส์ลดารมภ์ (พรพิศ อินทะสุระ. 2551: 21; อ้างอิงจาก จีระ หงส์ลดารมภ์.
2546) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่ใช้
ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2) สมรรถนะด้านองค์กร (Organizational Competency) ได้แก่ ความรู้ของบุคคลที่
ช่วยทำให้องค์กรเกิดมูลค่าเพิ่ม (Value - Added) เช่น การมีความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
องค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM : Total Quality
Management)

3) สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) ได้แก่ ทักษะด้าน มนุษย์ (People Skills) วิสัยทัศน์ (Vision) และความน่าไว้วางใจ (Trust)

4) สมรรถนะด้านประกอบการ (Entrepreneurial Competency) ได้แก่ การมีความคิดที่ดีๆ (Good Ideas) แนวคิดด้านบริหารจัดการ (Executive Ideas) การป้องกันความล้มเหลว (Save Failure) และความสามารถจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)

5) สมรรถนะระดับมหภาคและสมรรถนะระดับโลก (Macro and Global Competency) ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวของประเทศและของโลก เช่น รู้ว่าขณะนี้ทั่วโลกกำลังเกิดอะไรขึ้น รู้จักสำรวจความเป็นไปได้ และหลีกเลี่ยงอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 9-10) กำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทย ทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 สมรรถนะคือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 1.4 จริยธรรม (Integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

กล่าวได้ว่า สมรรถนะ จำแนกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถพื้นฐานที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี เป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กร 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลตามตำแหน่งหรือบทบาทของบุคคลในองค์กรเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2.3 ความสำคัญของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันมีการนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคลสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดอย่างดีเลิศ

พรพิศ อินทะสุระ (2551: 16) กล่าวว่า สมรรถนะมีบทบาท และมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และองค์กรทุกประเภท สมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 3) กล่าวว่า องค์กรภาครัฐและเอกชนนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เพราะเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องเน้นคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ

2.4 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์การมีความสำคัญทำให้บุคลากรรู้จักจุดเด่น จุดด้อยของความสามารถในการปฏิบัติงานของตน และสามารถพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามที่ องค์การต้องการได้

รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2548: 19) กล่าวว่า การประเมินสมรรถนะของบุคคล สามารถใช้วิธีการหรือเครื่องมือบางชนิด ดังนี้

1) ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data) ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจาก ประวัติการทำงาน

2) ระเบียบพนักงาน (Employee Record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึง คุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บาง องค์การ อาจรวมผลการปฏิบัติงานไว้ด้วย

3) ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูล เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 2 ลักษณะ คือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้ เนื้องานแท้ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

3.2 ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) คือ ลักษณะ พฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

4) การสัมภาษณ์ (Interview) ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ สัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ กับการ สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้ สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่ตรงกับ สภาพจริงมากที่สุด

5) การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับ ตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้แต่ต้อง คำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6) การสุ่มงาน (Work Sample) เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้ บุคคลปฏิบัติ มีข้อดี คือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัดคือจะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อน เร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะหากมีการ เปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้นจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยา หลายๆ อย่างเข้าด้วยกันรวมทั้ง การสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์

8) แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การ แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูงดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

9) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมาย และลูกน้องบางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมาเพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะข้อดี คือทำให้ได้มุมมองที่แตกต่าง และครอบคลุม

10) แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด แบบทดสอบประเภทนี้ใช้เพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบ ประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

11) การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ แบบทดสอบนี้วัดจากการสังเกตและการประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน

12) แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 15) แบ่งการประเมินสมรรถนะออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1) แบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง (Tests of Performance) เป็นการเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือวัดความสามารถทางด้านร่างกาย

2) แบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ (Behavior Observations) แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดี แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) แบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็น ต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้อิงเกี่ยวกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้

กล่าวได้ว่า ประเมินสมรรถนะที่เหมาะสม ให้ผลการประเมินถูกต้องชัดเจน คือการ สังเกตพฤติกรรม จดบันทึก การใช้การสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ ผู้สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความ ตรงไปตรงมา และมีความใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้

3. การทำงานเป็นทีม

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

3.1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จของงานในองค์กร การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์กร การดำเนินงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกทุกคน การทำงาน เป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นพลังสร้างสรรค์แห่งความสำเร็จในภารกิจต่างๆ ของ องค์กรโดยส่วนรวม การทำงานเป็นทีม มีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2540: 197) ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่ม บุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 161) ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น

จินตนา ณ ระนอง (2545: 3) ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่คน กลุ่มหนึ่งในองค์กรหนึ่ง รวมกันเข้าเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดย ใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายามร่วมกันทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงลงไป

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545: 142) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างทีมงานเพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการผสมผสานสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมาก ต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างทีมอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะ เป็นเหมือนเครื่องจักร และมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

กล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกัน ทำงานหรือปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มาทำงานนั้น จะมี วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน การตัดสินใจ การ

ประสานงานที่ดี การติดต่อ สื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

3.1.2 หลักการทำงานเป็นทีม

หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและคนอื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ใ้วางใจกัน มีการร่วมมือประสานงานที่ดีในกลุ่ม และมีการติดตามประเมินผลงานเป็นระยะ แนวทางในการทำงานเป็นทีม มีดังนี้ (สมชาติ กิจยรรยง. 2540: 204)

- 1) สมาชิกในทีมงานมีทักษะ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของสมาชิกในทีมงานและหน้าที่ที่ต้องการในการทำร่วมกัน ระหว่างหัวหน้าและบรรดาสมาชิกทีมงาน
- 2) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นไปด้วยดี และเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร
- 3) ภายในทีมงาน สมาชิกรวมทั้งหัวหน้าทีมจะต้องมีความซื่อสัตย์ และใ้วางใจกันสูง
- 4) มีการผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยความพึงพอใจและแสดงออกมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นของสมาชิกด้วยกัน
- 5) สมาชิกของทีมงานมีการกระตุ้นกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม
- 6) มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะการแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการเกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 7) มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างเปิดเผย
- 8) สมาชิกในทีมใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อเสนอความคิดเห็นร่วมกัน
- 9) สมาชิกทุกคนควรมีความมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ร่วมกัน
- 10) หัวหน้ากลุ่มมีประสิทธิภาพโดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกในการดำเนินงานในทีมงาน

นอกจากนี้หลักการการทำงานเป็นทีมที่ดีมีลักษณะ ดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541: 165-166)

- 1) การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน
- 2) สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
- 3) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5) การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7) การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะสาเหตุใดก็ตามต้องคำนึงถึง ความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8) ต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจกันและกันในกลุ่มสมาชิกของทีม

9) สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นกล่าวได้ว่า หลักการการทำงานเป็นทีม เป็นการบริหารจัดการโดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วม ยึดหลักความร่วมมือ การจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งควรเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีมและเน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน

3.1.3 ประเภทของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ (ชาญชัย อาจิณสมภาร.

2543: 12)

1) การทำงานเป็นทีมชั้นสูง หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การทำงานเป็นทีมอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

2) การทำงานเป็นทีมบริหาร หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่างๆ ขององค์การ

3) การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

4) การทำงานเป็นทีมเทคนิค หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่า สินค้าหรือบริการขององค์การ มีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน เป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานการบริการ

5) การทำงานเป็นทีมสนับสนุน หมายถึง การทำงานเป็นทีมภายนอกกระบวนการการทำงานตามปกติ แต่การทำงานเป็นทีมประเภทนี้จะต้องให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ประเภทของการทำงานเป็นทีมยังสามารถแบ่ง ตามแนวความคิด การพัฒนาองค์การ ที่มุ่งพัฒนาระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งการทำงานเป็นทีมตาม ลักษณะ กลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (สุนันทา เลาพันธ์. 2540: 69)

- 1) การทำงานเป็นทีมครอบครัว คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย สมาชิก จากหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การทำงานเป็นทีมเครือข่าย คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย สมาชิก จากองค์การเดียวกัน แต่อยู่คนละหน่วยงานกัน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร
- 3) การทำงานเป็นทีมงานย่อย คือ การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยต่าง ๆ ขององค์การในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้าน การเงิน แต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้าน การบังคับบัญชา เช่น มาจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุฝ่าย การเงิน ฝ่ายละ 3 คน เป็นต้น
- 4) การทำงานเป็นทีมคนแปลกหน้า คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก มาจากต่างองค์การ และไม่เคยรู้จักกันมาก่อนเลย

กล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม บริหาร เป็นการดำเนินงานเป็นทีมของผู้บริหารองค์การ ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของ องค์การ วางแผนในการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากร ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิก ในองค์การ 2) การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงาน ทำหน้าที่ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และแผนงาน ที่วางไว้

3.1.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมี 4 ประการ ได้แก่ (เสนห์ จุ้ยโต. 2545: 157-154)

1) องค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ผู้นำในการบริหารงานเป็นทีมต้องใช้การบริหารแบบ มีส่วนร่วม โดยที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน ผู้นำทีมจะต้องมี ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำทีมสู่ความสำเร็จ สามารถประสานงานและ สร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการดลใจ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้การทำงาน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2) องค์ประกอบด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทที่สำคัญของการเป็น สมาชิกการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ ความสำเร็จร่วมกัน โดยที่สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เรื่องจะต้องมีการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียน และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้

3) องค์ประกอบด้านงาน คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยงานหรือภารกิจจะต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไรบ้าง

4) องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน คือ ต้องมีความเข้าใจองค์การในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่างๆ โดยการทำงานต้องประสานสอดคล้องกันมีการค้นคิดหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

การสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายย่อมจำเป็นต้องมีการแสวงหาสมาชิกเข้ามา สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในองค์การจะมีการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีมประเภทใด ถ้าในองค์การมีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว องค์การนั้นย่อมเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบ ดังนี้ (นรินทร์ แจ่มจำรัส. 2549: 159)

1) ขนาดของกลุ่ม (Group Size) คือ ขนาดของกลุ่มที่มีผลต่อความสามัคคีภายในกลุ่ม ทั้งนี้สืบเนื่องจากความยากลำบาก ความสับสนจากการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ที่อาจล้มเหลวได้ กลุ่มที่มีขนาดพอดีจะมีสมาชิกประมาณ 7-8 คน กลุ่มงานขนาดใหญ่จะมีสมาชิกประมาณ 11-15 คน ข้อที่น่าสังเกตก็คือ ถ้ามีสมาชิก 3 คนขึ้นไป จะเริ่มต้นมี “คนวงใน” และ “คนวงนอก” เกิดขึ้น

2) การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Competition) คือ ถ้าภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเอง ย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคล้ายความเป็นหนึ่งเดียวลงได้ แต่ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกันได้

3) สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม (Status) คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลยินดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การนั้นเพื่อแสวงหาความเจริญเติบโตความก้าวหน้า อันหมายถึง การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง จากการมีสถานภาพหรือตำแหน่งนั่นเอง

4) การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน (Group Goal) คือ การรวมตัวไม่ว่าจะมีขนาดกลุ่มมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน คาดหมายที่จะร่วมแรงร่วมใจให้ถึงเป้าหมาย ย่อมทำให้องค์การนั้นหรือกลุ่มนั้นรักใคร่สามัคคีกลมเกลียว

5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงาน ได้ทำงานในบรรยากาศเป็นมิตร ไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสง เสียงที่เหมาะสมไม่แข่งขันกันสูงนัก ร่วมมือร่วมใจ ได้มีส่วนร่วม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน

6) ความใกล้ชิดกัน (Proximity) คือ การทำงานอย่างใกล้ชิด เปิดเผย ใ่วางใจกัน จะมีส่วนนำไปสู่การเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน สามารถสนับสนุนแก่กันเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

7) ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง (Stable Relationship) คือ การติดต่อกันในลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความผูกพันต่อกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกันได้ รู้เขารู้เรา มีการสื่อสารแบบสองทาง และหมั่นตอกย้ำความเข้าใจกันอยู่เสมอ

8) สมาชิกของโครงสร้างภายในกลุ่ม (Member Structure) คือ ภัย ค่านิยม ความเชื่อ พื้นฐานความรู้ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่งในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวล้วนแต่มีผลให้เกิดความแตกแยกหรือเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งสิ้น

9) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ในกลุ่มจะต้องมีผู้นำ ผู้นำจะมีแบบแผนในการบริหาร และมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน การปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มย่อมแตกต่างกันไปสมาชิกในกลุ่มย่อมจะมีการรับรู้แตกต่างกันไปด้วย

10) แรงกดดันจากภายนอก (A Threat from Outsider) คือ การเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น คู่แข่งระดมการส่งเสริมการขาย มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้มีการผลิตบริการสินค้าประเภทเดียวกันมากขึ้น ภาวะด้านการครองชีพก่อให้เกิดการซื้อขายตัวสมาชิก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ต้องศึกษา เพราะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์กรทั้งสิ้น

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ประการ ได้แก่ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์; และ คณะ. 2545: 11)

1) ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมมีโครงสร้างดังนี้

1.1 บทบาท สมาชิกในทีมแต่ละคน ต้องทำความเข้าใจของตนเองให้แน่ชัดว่าตนเองมีบทบาทอย่างไร และคนอื่นคาดหวังให้เราต้องแสดงบทบาทอะไรบ้าง เมื่อทุกคนรู้บทบาทหลักของตนก็จะทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่น ไม่ก้าวก่ายซึ่งกันและกัน และเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน โดยให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ตามบทบาท และสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

1.2 สถานภาพ การรับรู้ถึงสถานภาพ เป็นการรับรู้ถึงตำแหน่งของตนเองและสมาชิกทีมงานในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์กันในด้านอำนาจหน้าที่ของสมาชิกทีม

1.3 ปทัสถาน เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในทีมอันได้แก่ระเบียบ กฎ หรือจารีตประเพณี สิ่งเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยให้ทีมดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงเพราะสมาชิกทีมมีหลักยึดซึ่งเป็นกฎระเบียบกติการ่วมกันเป็นอันเดียวกัน ทำให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันโดยทั่วไป หากผู้ใดปฏิบัติตามปทัสถานของทีมได้ดี ก็มักจะได้รับการยอมรับจากทีม ในทางตรงกันข้าม หากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกทอดทิ้งหรืออาจถึงขั้นถูกลงโทษจากทีมหรือถูกออกจากทีม ปทัสถานจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

1.4 การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลเป็นการ เชื่อมคนในทีมเข้าด้วยกัน ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้ว ความเป็นทีมจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกไม่ทราบว่าเป็นเป้าหมายของทีมคืออะไร แต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะทำให้ทีม และหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.5 ความเป็นทีมงาน เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคน ขึ้นไป ในขณะที่บรรยากาศของการทำงานร่วมกัน เกิดจากการให้ความร่วมมือของสมาชิกทีม การร่วมมือ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง que แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้มนุษย์ต้องประสบปัญหาต่างๆ อย่าง มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับความอยู่รอดของมนุษย์เอง ดังนั้นจึงทำให้มนุษย์ต้องหัน มาร่วมมือกันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับ

1.6 ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือทิศทางใหม่เพื่อป้องกันการหยุดอยู่กับที่ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น มุ่งขจัดปัญหาที่เลือนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ ชัดเจน ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของทีมและบุคคล ช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกัน ช่วยให้เกิดความคิด สร้างสรรค์

1.7 กระบวนการกลุ่ม เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทางสังคม และช่วยให้สมาชิกเหล่านั้นได้เข้าใจปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วย ตนเองอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดระบบในการตัดสินใจ เกิดความเจริญงอกงามในตัวสมาชิกเองและ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดเจตคติในทางบวกต่อการทำงานในทางที่ดีขึ้น

1.8 การสร้างความร่วมมือ สำหรับหน่วยงานที่มีการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางหรือ ทางออกในการแก้ปัญหาจากการทำงาน ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ ต้องมีเจตนาที่แน่วแน่และตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง โดยหันมาทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม กันมากขึ้น และมีที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ และสมาชิกทุกคนต่างมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2) จิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม จิตสำนึก หรือระบบความคิดเป็นผลผลิต ทางสังคม ที่ถูกกำหนดโดยกลไกของการเมืองและปัจจัยการผลิตโดยกลไกทางการเมืองและปัจจัย การผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมนั้นๆ ดังนั้น รูปแบบการผลิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์จึงเป็นตัวกำหนดจิตสำนึกของคน มีความหมายในเชิง จิตวิทยาว่า เป็นภาวะรู้ตัวทางจิตเป็นการรู้ตัวว่าตนเองมีตัวตนหรือมีคนอื่นอยู่ด้วย และตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น

3) ศักยภาพของทีมงาน การสร้างศักยภาพให้กับทีมงานในที่นี้ มุ่งเน้นไปที่การ พัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของหน่วยงานและทีมงาน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มี ค่าสูงสุดของหน่วยงานและมีศักยภาพอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาบุคลากรเป็นความพยายามที่จะ

ใช้ประโยชน์จากบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน สิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคคลนั้น ควรพัฒนาใน 3 ประการ คือ พัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะ และพัฒนาเจตคติหรือทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจังหากขาดหรือละเลย โดยมิได้ทำการอบรมหรือพัฒนาบุคลากรในองค์กร ปัญหาเรื่องความล้าสมัย ตามไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น ทรัพยากรบุคคลขององค์กรก็จะกลายเป็นตัวถ่วงมีห้องค์การเจริญก้าวหน้า นโยบายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย โดยการกำหนดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การวางแผนนโยบายในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ควรมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยไม่ขัดกับหลักการสร้างทีมงาน การพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การส่งเสริมสมรรถภาพหรือศักยภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปปฏิบัติงาน และการศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการส่งเสริมสมรรถภาพ เป็นที่นิยมกันมาก เพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงาน สิ้นเปลืองเวลาน้อยและได้ผลคุ้มค่า โดยคำนึงถึง หลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับนำไปใช้ในการทำงานอย่างแท้จริง และการฝึกอบรมจะต้องต่อเนื่องสม่ำเสมอเนื่องจากเวลาผ่านไปสิ่งต่างๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร สิ่งที่ต้องพิจารณาไม่ควรมองข้ามอีก คือ การเสริมสร้างความรู้สึกรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองของสมาชิกแต่ละบุคคล เนื่องจากความรู้สึกรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง เป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับมนุษย์ ซึ่งสามารถทำให้มนุษย์มีการพัฒนาหรือดำเนินชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่า ในการที่มนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารของบุคคล การรักและเห็นคุณค่าของผู้อื่น มีความเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่นมากขึ้น ตลอดจนมีความรู้สึกเชื่อมั่น มั่นใจและมีกำลังใจที่จะดำเนินชีวิตให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่ท้อถอย และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดสิ่งต่างๆ ความก้าวหน้าในการดำเนินภารกิจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการที่สามารถจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการอ่าน หรือหรือพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ จัดบรรยากาศการเรียนรู้อันทั่วทั้งหน่วยงาน จัดกิจกรรมสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน

4) ความผูกพันของทีมงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงาน และการสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน การมีส่วนร่วมก็เป็นปัจจัยหนึ่งในหลายๆปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันในทีมงานหรือหมู่คณะ แม้แต่ทฤษฎีทางการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ MBO (Management By Objective) ยังยึดหลักการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมใน

การกำหนดนโยบาย วิธีการทำงานตลอดจนร่วมการตัดสินใจในการทำงานจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหรือหน่วยงานยังผลให้บุคลากรยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน มีโอกาสพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากขึ้น การสร้างความผูกพัน เป็นการปลุกสำนึกให้คนร่วมกันทำงานให้ได้รับผลสำเร็จในทุกระดับของหน่วยงาน ความสำเร็จดังกล่าวย่อมเกิดจากความไว้วางใจกันความเข้าใจกัน ความสนิทสนม มีความสัมพันธ์อันดี และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การสร้างความผูกพันภายในทีมจะทำให้สมาชิกสนใจในการทำงาน รักทีมงานและพอใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิก เพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีการสร้างความผูกพันในทีม คือ

1) การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างชัดเจน รวมถึงการมีการสื่อสารเรื่องสำคัญต่างๆ แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

2) การเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการรับรู้นโยบาย เป้าหมายการทำงาน การแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ

3) การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกทุกคนภายในทีมงานอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง โดยเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของทีมงาน

4) การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ และมีความไว้วางใจต่อกันและกัน

5) การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจเป็นต้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีม ประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) ความประทับใจครั้งแรก (First Impression) ความสัมพันธ์ (Interaction) และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Prosocial Behavior)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของทีม ประกอบด้วย ผู้นำทีม สมาชิกในทีม งาน และวิธีการทำงาน โดยที่ผู้นำทีมและสมาชิกในทีม ต้องรับรู้ถึงสถานภาพและเข้าใจบทบาทของตนอย่างแน่ชัด สร้างความร่วมมือ มีวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

3.1.5 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการยากที่จะระบุถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพให้แน่นอนลงไปเพราะหน่วยงานที่ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมนี้มีหลายประเภท เช่น การทำงานเป็นทีมในองค์กรภาครัฐบาล ภาคเอกชน การเมือง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมต่างๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานย่อมมีเกณฑ์ที่ระบุถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547: 215)

1) สมาชิกในทีมที่มีความพึงพอใจในการทำงาน คือ สมาชิกในทีมที่มีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและอย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ลักษณะงานนั้นจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และลักษณะงานต้องมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมและผู้ปฏิบัติงานด้วย ลักษณะการทำงานจะต้องตั้งอยู่บนตัวบทกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรมอย่างเพียงพอมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการแก้ปัญหาและระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การไปพร้อมๆ กัน ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจในการทำงานของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การ หน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งความพอใจที่สำคัญคือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์การและสมาชิกในทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2) สมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน คือ สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถ และความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน ซึ่งกลยุทธในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมงาน ได้แก่ การมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เช่น การแจ้งข่าวสารต่างๆ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน มีการแสดงการยอมรับนับถือกันระหว่างสมาชิก ให้เกียรติ ยกย่องสมาชิกในทีมงาน แบ่งงานกันทำ และรับฟังซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรมในการได้รับรางวัลจากการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่หลอกลวงเพื่อทำให้พอใจ มีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานมีการแสดงความสามารถออกมา เช่น สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้ สมาชิกในทีมต่างก็มีความมั่นใจว่า สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถทำงานได้สำเร็จและควรมีการสอนเทคนิคที่สำคัญให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

3) การสื่อสารที่ดี คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกัน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุม และประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกันด้วยการสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ การติดต่อสื่อสารในองค์การมีความสำคัญ ในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งเพราะการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่ช่วยให้สมาชิกในทีม

สื่อสารระหว่างกันที่ดีขึ้น ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับอาจทำได้โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสารไปเพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ยังสามารถสังเกตได้จากอากัปกิริยาของผู้รับข่าวสารว่าแสดงความรู้สึกออกมาอย่างไร

4) การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในทีมให้ลดลง เหลือไว้ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์การขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้นำในทีมงานจึงเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นในทางที่ดี หรือทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำงาน

5) การแก้ไขปัญหายุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกันแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดีโดยทั่วไป สิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจคือปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหายุ่งยากที่เกิดจากการทำงานในองค์การและของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้วทั้งนั้น การแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลและแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหายุ่งยากจึงต้องมีการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6) การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่น และหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีมนั้นๆ รวมทั้งแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน บทบาทของสมาชิกในทีมงานมีหลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำในกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคนตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวให้เกิดในกลุ่ม ช่วยในการทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น

บทบาทของสมาชิกในทีม แบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น เป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ การพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจงอธิบาย การเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

2) บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม จะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจ

แก่สมาชิกที่มงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในที่มงานเป็นผู้ประสานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติของกลุ่ม การแสดงบทบาทเช่นนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอย่างดี

3) บทบาทเพื่อตนเอง คือ เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจจะมีพฤติกรรมการก้าวร้าวซึ่งมักแสดงออกโดยการโจมตี การไม่เห็นด้วยอย่างไร้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบนั้นเสียหายหรือเป็นผู้ขัดขวาง ดื้อดึง เป็นผู้พยายามครอบงำผู้อื่นโดยวาจาและท่าทาง หรืออาจแสดงออกในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกร้องความสนใจ บางโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเลี้ยงงาน ไม่เอาจริงเอาจังกับงาน เป็นต้น

กล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับคน คือ การทำให้สมาชิกในที่มงานมีความพึงพอใจ ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในที่มและการบริหารของผู้บริหารในองค์กร มีการสื่อสารที่ดีทั้งระดับการบริหารและระหว่างสมาชิก ทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในที่ม

3.1.6 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมซึ่งมีอยู่ทุกระดับในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ และก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กร มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้ (กรกนก ทิพรส. 2545: 204)

- 1) ทำให้การแก้ปัญหาที่มีความละเอียดรอบคอบ และประสบความสำเร็จ
- 2) ช่วยเพิ่มกิจกรรมที่มีความสร้างสรรค์มากขึ้น
- 3) ช่วยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ
- 4) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันซึ่งกันและกัน

- 5) ช่วยในการควบคุมระเบียบวินัยของสมาชิก
- 6) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน
- 7) ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า
- 8) ช่วยลดต้นทุนในการทำงานและให้เพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนทร์ (2545: 43-45) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ไว้ดังนี้

- 1) สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก
- 2) สร้างความมั่นคงในอาชีพ
- 3) สร้างความสัมพันธ์ในงาน

4) เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน
 ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 183-184) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
 ดังนี้

- 1) งานดีมีคุณภาพ
- 2) เพิ่มผลผลิตของงาน
- 3) ลดความขัดแย้งขององค์การ
- 4) รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง
- 5) บอกถึงความรับผิดชอบ
- 6) สร้างมิตรสัมพันธ์
- 7) พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

กล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีม มีประโยชน์ คือ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันมีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันซึ่งกันและกัน พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และลดความขัดแย้งในองค์การ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายและองค์การมีความเจริญก้าวหน้า

3.2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 25) กำหนดการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน โดยให้ความหมายสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม และทำงานร่วมกันโดยพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมพิจารณาได้จาก

1) การให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2) การประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม เป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เป็นการยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

4) ความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว คลีคลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 28) กำหนดให้ครูผู้สอนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม และเป็นสมรรถนะหนึ่งในการประเมินสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของครู โดยให้ความหมายสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความ ร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรง สัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดย พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมพิจารณาจาก

1) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

2) การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เป็นการให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม

3) การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย เป็นทักษะในการ ทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และใน สถานการณ์ต่าง ๆ

4) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม เป็นการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัด การศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายใน ทีมงานและร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

สำนักการศึกษา (2550: 62-64) จัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร กำหนดการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะหลักด้านหนึ่งของข้าราชการกรุงเทพมหานคร และให้ ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจ เรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม นอกจากนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสายงานการสอน กำหนดให้สมรรถนะการทำงาน เป็นทีม ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
- 2) การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
- 3) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
- 4) การเสริมแรง ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ

จากสมรรถนะการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดที่กล่าวข้างต้นนี้มีความหลากหลาย และมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้างสอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสมรรถนะการ ทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดข้างต้น ได้ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 2) การปรับตัวในการทำงาน
- 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน
- 4) แรงจูงใจในการทำงาน

3.2.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน

3.2.1.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกัน แก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน และเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน (ทรงวุฒิ ทาระสา. 2549: 29)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537: 182-183) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้น ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งในการรวมพลังความคิด สติปัญญา ก็คือ การให้มีส่วนร่วม ซึ่งการให้มีส่วนร่วมในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติภารกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมขององค์การในที่สุด

สมยศ นาวิการ (2537: 158) ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนาและตัดสินใจ

ทัศน สว่างศักดิ์ (2539: 16) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือหลายคนเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยความสมัครใจ เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ นำผลที่ได้มาประเมินร่วมกัน โดยต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก

ชูศักดิ์ ชาญช่วง (2540: 30) ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีโอกาสแสดงความรับผิดชอบหรือแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในงาน ทั้งในระดับของการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การวางแผน การร่วมปฏิบัติงาน การติดตามผล และร่วมรับผิดชอบในงานนั้นๆ

สุนันทา เลहनันท์ (2540: 114) ให้ความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าเป็นการแสดงออกทางวาจา หรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก เป็นต้น

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541: 17) ให้ทัศนะไว้ว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ในกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อตนเองและองค์กร

สงวน ช้างฉัตร (2542: 255) ให้ทัศนะไว้ว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแท้จริง เป็นการให้สมาชิกในทีมทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตที่เหมาะสมแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันอย่างแท้จริง มีบรรยากาศทำงานแบบมีชีวิตชีวา และร่วมมือกันแก้ปัญหา พัฒนาทีมงานแบบสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546: 364) ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุรำไรรำให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ การประสานงาน และรับผิดชอบร่วมกัน

กล่าวได้ว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกในทีมร่วมมือกันในการดำเนินงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน มีความเห็นร่วมกัน ด้วยความเต็มใจตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.2.1.2 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์กรได้นำทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ดังนี้ (ธร สุนทรายุทธ. 2551: 541)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ครอบคลุมที่ยังไม่สามารถสนองความต้องการได้ ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่ร่ำไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะเลิกสนใจและมนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำก่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัด

ทฤษฎีความจูงใจของ เฮอส์เบิร์ก (Herzberg)

เฮอส์เบิร์ก เชื่อว่า ปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงานประกอบด้วยความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับ ยกย่องและนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ของ อาร์กิริส (Argyris)

อาร์กิริส พบว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การมีส่วนร่วม จะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทัศนคติ และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจและภาวะผู้นำ กล่าวคือ แรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการ

ทำงานของคน ในทิศทางแห่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในงาน เกิดความสามัคคี จงรักภักดี และซื่อตรงต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อตนเองและองค์กร ส่วนภาวะผู้นำ มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานใดๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว จะส่งผลต่อการไม่บรรลุความสำเร็จ

3.2.1.3 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

เกสร วงศ์วัฒนาภิก (2542: 28) จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการและแผนการ
- 3) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุมและประเมินโครงการ
- 4) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ของการพัฒนา

ประภาพร ศรีสถิตธรรม (2543: 25) อธิบายการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น

4 ประเภท คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติการ
- 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย การสนับสนุนทางด้านทรัพยากร การเข้าร่วมในการบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ
- 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ประกอบด้วย ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคม และผลประโยชน์ส่วนบุคคล
- 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ประกอบด้วย การควบคุมและตรวจสอบ กิจกรรมการปรับตัวและการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547: 23) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงาน มีรูปแบบหรือลักษณะ ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม
- 2) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พุดคุย ถกเถียง
- 3) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
- 4) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 5) การมีส่วนร่วมในการออมเงิน ทรัพย์สินหรือวัสดุอุปกรณ์
- 6) การมีส่วนร่วมในการใช้แรงงาน
- 7) การมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ริเริ่ม
- 8) การมีส่วนร่วมในการชักชวน

9) การมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์

10) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

11) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

12) การมีส่วนร่วมในการประสานงาน

13) การมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล

ธร สุนทรายุทธ (2551: 541-542) กล่าวถึงประเภทของการมีส่วนร่วม มี

4 ประเภท ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจประการแรกสุด คือการกำหนดตามความต้องการ และจัดลำดับความสำคัญ แบ่งเป็นการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงการดำเนินการวางแผน และการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมอบหมายงานให้เหมาะสม กับบุคคลที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและใช้วิธีในการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มากที่สุด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร และการประสานงาน

3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ เป็นการพิจารณาถึงผลประโยชน์ ในเชิงปริมาณและคุณภาพ และการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยการสังเกต และความคาดหวัง การประเมินผลมีอิทธิพลต่อการแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

กล่าวได้ว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พุดคุย ถกเถียง การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุ ของปัญหา การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการประสานงาน การมีส่วนร่วมในการควบคุมติดตามและประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากโครงการ

3.2.1.4 การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วู้ดค็อก (ประยูร ตรีชัย. 2544: 36; อ้างอิงจาก Woodcock. 1989: 79-116) กล่าวถึง การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพว่า ต้องประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ

1) ความสมดุลในบทบาท สมาชิกจะต้องมีความรู้ความสามารถ ที่เหมาะสม

2) เป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิก มีส่วนร่วมในการรับรู้และมีส่วนในการตั้งเป้าหมายนั้น

3) ความเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิก สามารถแสดงเหตุผลความคิดได้อย่างอิสระ

4) การสนับสนุนและการไว้วางใจกัน จะทำให้สมาชิกรู้สึกปกป้องงาน ที่เขารับผิดชอบ

- 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง ช่วยให้ทุกคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็ง ของกันและกันและจะช่วยดึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ มาใช้ในทางปฏิบัติ
 - 6) วิธีการดำเนินการที่ดีจะทำให้การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสม
 - 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ย่อมให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียน เพื่อเปิด โอกาสและดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน
 - 8) การตรวจสอบและการติดตามงาน เป็นการศึกษาทบทวนการทำงานของ การปฏิบัติงานเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และคิดปรับปรุงงาน
 - 9) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น
 - 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อช่วยเหลือและการเรียนรู้จากกลุ่ม ข้างเคียง ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม
 - 11) การติดต่อสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่น
- ธันวาคม ปีชว (2545: 79-81) กล่าวถึงองค์ประกอบ ที่จะทำให้การทำงาน ร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้
- 1) การทำให้เป็นปัญหาร่วมกัน หมายถึงการทำให้ทุกคนในกลุ่มตระหนัก ว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นและถูกหยิบยกมาแก้ไขนั้นเป็นปัญหาของทุกคนที่มีส่วนที่จะได้รับผลกระทบจาก สิ่งที่เกิดขึ้นร่วมกัน หากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข
 - 2) การรณรงค์สู่เป้าหมาย หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้สมาชิกของทีมทุกคน ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นควรกำหนดเป้าหมายที่ สามารถทำให้ทุกคนในทีม รู้สึกว่าเป็นความต้องการของตนเองด้วยที่ต้องการทำงานชิ้นนั้นให้ ประสบผลสำเร็จ เพื่อประโยชน์ของทั้งตนเองและหน่วยงาน
 - 3) การทำความเข้าใจว่าทุกคนในทีมมีบทบาทสำคัญ หัวหน้าทีมต้องทำ ให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจเป้าหมายของทีมอย่างกระจ่างชัด และรับภารกิจที่เหมาะสมกับความ สามารถของตนอย่างแท้จริงด้วยความสมัครใจ ซึ่งจะทำให้สมาชิกตระหนักถึงคุณค่าของการทำงาน เป็นทีมและร่วมกันใช้ความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่ร่วมกันเป็นพลังของทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 4) การฝึกฝนทักษะต่างๆ ให้เชี่ยวชาญ สมาชิกแต่ละคนต้องฝึกฝนทักษะ ต่างๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างให้การทำงานเป็นทีมก้าวหน้าและรู้จักประยุกต์ใช้ทักษะของแต่ละคน ร่วมกัน เพื่อประสมประสานกันเป็นทักษะของทีม ทักษะที่จำเป็นได้แก่ วิธีการทางสถิติต่างๆ เทคนิคการแก้ไขปัญหา และวิธีการใช้สถิติศึกษา เป็นต้น
 - 5) การใช้เวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินกิจกรรมที่เป็นทีม ให้ก้าวหน้าขึ้น ต้องกำหนดแผนในการทำงานโดยให้สมาชิกทุกคนร่วมพิจารณาว่าจะทำอะไร เมื่อใด ทำอย่างไร แล้วลงมือปฏิบัติตามแผน ทั้งนี้ควรกำหนดวิธีการที่จะให้สมาชิกทุกคนสามารถตรวจสอบ ความก้าวหน้าของงานตามแผนงานได้ เพื่อดูว่าทีมงานใช้เวลาอย่างคุ้มค่า และเป็นประโยชน์ มากที่สุดหรือไม่

6) การบันทึกกระบวนการในการทำกิจกรรม การดำเนินกิจกรรมที่เป็นทีม ควรบันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากการดำเนินงานครั้งที่ผ่านมา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาครั้งต่อไป

7) ทำให้กิจกรรมมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดจนช่วยกำหนดวิธีการทำงาน ให้นำสนใจ และมีชีวิตชีวายิ่งขึ้น

8) สร้างบรรยากาศที่สดชื่นสนุกสนาน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่น่ารื่นรมย์ แต่ต้องไม่ลืมว่า กิจกรรมดังกล่าว เป็นเพียงกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเท่านั้น เป้าหมายที่แท้จริง คือ การร่วมกันทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

9) การชักนำสนับสนุนอย่างจริงจังจากหัวหน้างาน ในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิผลนั้น ทีมงานควรแสวงหาการสนับสนุนในการทำกิจกรรมจากฝ่ายจัดการ และหัวหน้างาน ด้วยเพื่อเสริมสร้างพลังสมาชิกของทีมให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2540: 114) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานสามารถพัฒนาได้โดย

- 1) จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
- 2) แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ
- 3) สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกที่เงียบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- 4) กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการรับรู้และมีส่วนในการตั้งเป้าหมายขององค์กร และสามารถแสดงเหตุผลความคิดได้อย่างอิสระ สนับสนุนและไว้วางใจเพื่อนร่วมทีม สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน และทบทวนการทำงานของการทำงานเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และคิดปรับปรุงงาน

3.2.1.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของครู

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 51) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน
- 2) การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงาน
- 3) การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงาน
- 4) สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานได้อย่างอิสระ
- 5) สามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 6) ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

อนันท์ งามสะอาด (2549: 136-138) ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างความตระหนัก เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายการมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานร่วมกัน ความสำเร็จที่เกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มแรกที่น่าสู่ผลแห่งความสำเร็จอื่นๆ โดยเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมกัน ทำให้เกิดการพัฒนาที่งานให้มีความหนึ่งใจเดียวกัน ทุกคนมีความผูกพัน มีเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

2) การทำงานเป็นทีม เนื่องจากความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ซึ่งถูกหล่อหลอมด้วยยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ได้สร้างความสำนึก ความผูกพัน สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลดการแข่งขัน ซึ่งดีซึ่งเด่นของแต่ละบุคคลลง เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมใจกันทำงานจึงส่งผลให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามกิจกรรมและโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลักด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดที่เน้นให้มีการปฏิบัติงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

3) ความไว้วางใจ เป็นการปฏิบัติต่อกันในฐานะสมาชิกที่มีความเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ให้ความสำคัญในเกียรติ ศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคลากร ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพ มีความสามารถที่จะเรียนรู้และทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย สมาชิกในทีมต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ช่วยให้ทีมมีผลงาน ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ๆ

4) การเอื้ออำนาจ เป็นการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ยอมรับคุณค่าแนวความคิด และสนับสนุนส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ตระหนักรับผิดชอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เช่น ความเจริญก้าวหน้า ผลตอบแทน สวัสดิการ และความมีชื่อเสียง การเอื้อประโยชน์ส่งผลให้บุคคลทำงานในลักษณะที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยไม่กลัวว่าจะล้มเหลว

5) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี การใช้เทคนิค SWOT analysis โดยการระดมความคิด เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาทางเลือกเพื่อตัดสินใจและการวางแผนโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้รู้อย่างชัดเจนตรงประเด็น

รัชนีกร สมทรัพย์ (2550: 66) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหา และร่วมกันทำงานในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่กำหนด โดยครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในโรงเรียน ดังนี้

- 1) การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 2) ความสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน
- 3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
- 4) สามารถประเมินผลงานของตนเองและเพื่อนร่วมทีมอย่างอิสระ
- 5) การร่วมกันทำกิจกรรมด้วยความพร้อมเพรียง
- 6) ทำงานร่วมกันด้วยความกระตือรือร้น

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการร่วมมือกันในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย วางแผนการดำเนินงานและปฏิบัติงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 การปรับตัวในการทำงาน

3.2.2.1 ความหมายการปรับตัว

มาลินี จุฑะรพ (2539: 318) กล่าวว่า การปรับตัว คือ ความพยายามของบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้อง

ลักขณา สิริวัฒน์ (2545: 64) กล่าวว่า การปรับตัว คือ การที่บุคคลสามารถสร้างหรือขัดเกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบของสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจและถ้าบุคคลนั้นปรับตัวแล้วและสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ ได้อย่างมีความสุขแสดงว่าบุคคลนั้นมีสุขภาพจิตดี

วารภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2545: 3) กล่าวว่า การปรับตัวหมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายาม ในการปรับตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความ อึดอัดใจ ความคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลต่างๆ ฯลฯ จนเป็นสถานการณ์ที่บุคคลสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือสภาพปัญหานั้นๆ ได้อย่างมีความสุข

โคลแมน; และ แฮมเมน (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. 2530: 69; อ้างอิงจาก Coleman; & Hammen. 1974) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตนเอง ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนกระทั่งบุคคลนั้น สามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ และถ้าบุคคลนั้นปรับตัวได้ก็จะอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างมีความสุข

มาร์ติน; และ ออสบอร์น (Matin; & Osborn. 1989: 2) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่า การปรับตัวเป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีทางของพฤติกรรมของตนเอง เพื่อการตอบสนองให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่

กล่าวได้ว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายาม ในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจ และสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆ ได้อย่างมีความสุข

3.2.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว

วิลเลียมสัน (สุภาพรรณ โคตรจรัส. 2524: 14–15; อ้างอิงจาก Williamson. 1950: 4-6) มีความเชื่อว่า มนุษย์มีสติปัญญาและมีเหตุผล ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองได้ แต่การที่จะพัฒนาได้อย่างเต็มที่นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น โดยเฉพาะจากสังคมที่แวดล้อมเขาอยู่ การที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมทำให้มองเห็น และรู้จักตนเองในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ความต้องการและเป้าหมายที่เขาเลือก ขณะเดียวกันก็ได้เรียนรู้การรู้จักผู้อื่น ได้รับข้อมูลและประสบการณ์ทางสังคมด้านต่างๆ เช่น ค่านิยม ในสังคม มาตรฐานและข้อกำหนดในสังคม ปัญหาต่างๆ ในสังคม ตลอดจนวิธีการที่จะจัดการแก้ไข ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากความเชื่อดังกล่าว วิลเลียมสัน สรุปว่าบุคคลจะสามารถปรับตัวได้ดี ถ้าเขามีความเข้าใจตนเอง รู้จักและเข้าใจสังคม เพราะเขาจะสามารถเลือกวิธีการดำรงชีวิต หรือ แก้ปัญหาได้อย่างมีทิศทางและมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลที่เขาได้รับจากประสบการณ์ในสังคมมา ประกอบการพิจารณา จนสามารถสร้างความสอดคล้องหรือยืดหยุ่นระหว่างความต้องการและ เป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนกับสภาพแวดล้อม

ฮาวิกเฮิร์สท์ (วารรัตน์ ประสิทธิชัยกิจ. 2537: 30 – 31; อ้างอิงจาก Havighurst. 1953: 23) กล่าวว่า การปรับตัวในแง่ของการเรียนรู้ตามขั้นตอนของชีวิต มีความเห็นว่าพัฒนาการของชีวิตในแต่ละวัยนั้น บุคคลจะมีงานประจำหรืองานประจำขั้นที่ต้องเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ถ้าบุคคลสามารถพัฒนางานประจำวัยได้สำเร็จ ก็จะเป็นบุคคลที่มีความสุข และสามารถพัฒนางานประจำวัยในขั้นต่อไปได้สำเร็จด้วย ในทางตรงกันข้าม งานในช่วงวัยใดไม่ประสบผลสำเร็จ จะทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขและพัฒนางานประจำวัยในช่วงต่อไปได้ด้วยความยากลำบาก ดังนั้นบุคคลจะปรับตัวได้ในทัศนะของฮาวิกเฮิร์สท์ จึงหมายถึง บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และพัฒนางานประจำวัยให้ผ่านพ้นได้ด้วยดี งานพัฒนาตามขั้นที่จำเป็นสำหรับวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตอนต้นประกอบด้วย

- 1) สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และเหมาะสมกับเพศเดียวกัน และต่างเพศกัน
- 2) สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับบทบาททางเพศของตน
- 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการทางร่างกายของตน สามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลง
- 4) สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ เป็นตัวของตัวเอง
- 5) มั่นใจในเรื่องเศรษฐกิจการเงิน สามารถรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินได้
- 6) การเลือกและเตรียมตัวเพื่ออาชีพ

7) เตรียมตัวในเรื่องคู่ครองและชีวิตครอบครัว

8) พัฒนาความรู้ความเข้าใจ เรื่องค่านิยม และจริยธรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต

แอนดรู; และ รอย (Andrew; & Roy. 1991: 33-35) ได้อธิบายถึงการปรับตัวไว้ว่าเป็นพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคล เมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองเพื่อปรับคงสภาพสมดุล ทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม เพื่อคงสภาพปกติสุขหรือภาวะสุขภาพดี สาเหตุใดที่มีผลต่อกาย ย่อมส่งผลกระทบไปยังจิตใจและสังคมด้วย ดังนั้นบุคคลจึงมีการปรับตัว เพื่อรักษาความสมดุลของร่างกาย จิตใจและสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัว จะมีความมั่นคงในชีวิต พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นคือ มีสุขภาพดี ยอมรับความเป็นจริง มีความพึงพอใจในชีวิต ส่วนผู้ที่ประสบความล้มเหลวในการปรับตัว ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริง เศร้าซึม กลไกที่บุคคลใช้ในการปรับตัวเพื่อรักษาสมดุลประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1) กลไกการควบคุม เป็นกลไกการปรับตัวที่เกิดขึ้นอัตโนมัติโดยที่บุคคลไม่รู้สึกรู้ตัว เป็นการทำงานร่วมกันของระบบประสาท ระบบต่อมไร้ท่อ การรับรู้และการตอบสนอง เพื่อที่จะควบคุมการทำงานของร่างกายให้อยู่ในสภาวะสมดุล

2) กลไกการรับรู้ เป็นกลไกการปรับตัวที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการทางจิตสังคม ที่มนุษย์ใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับภาวะเครียด บุคคลจะเรียนรู้การปรับตัวในส่วนนี้จากทักษะการเข้าสังคม ประสบการณ์แก้ปัญหาในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงและระดับการศึกษา ซึ่งเป็นการทำงานของสมองในระดับสูง

กลไกการปรับตัวทั้ง 2 ส่วน จะเกิดควบคู่กันเสมอ ทำงานร่วมกันเสมือนว่าเป็นหน่วยเดียวกัน โดยสิ่งเร้าผ่านเข้ามาทางกลไกควบคุม แล้วส่งต่อไปที่กลไกการรับรู้โดยมนุษย์ต้องการปรับตัวเพื่อคงไว้ซึ่งความต้องการพื้นฐาน ที่เป็นดัชนีบ่งชี้ความมั่นคงของชีวิต ซึ่งได้จากการที่บุคคลมีความมั่นคงทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านสังคม สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม 4 ด้าน คือ

1) พฤติกรรมปรับตัวตามความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นการตอบสนองของบุคคลทางด้านร่างกาย พฤติกรรมจะปรากฏออกมาเป็นการทำงานของเนื้อเยื่ออวัยวะ และระบบ ซึ่งประกอบเป็นร่างกายของมนุษย์ เพื่อตอบสนองความมั่นคงทางด้านร่างกาย (Physiologic Integrity) ซึ่งพิจารณาได้จากการตอบสนองขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ได้แก่ ความต้องการออกซิเจน อาหาร การขับถ่าย การทำกิจกรรม และการพักผ่อน การตอบสนองในด้านต่างๆ ต้องอาศัยความรู้สึก การควบคุมน้ำและเกลือแร่ การทำงานของระบบประสาทและระบบไร้ท่อ โดยมีกลไกการควบคุมเป็นตัวเชื่อมโดยการทำงานและตอบสนองออกมาเป็นพฤติกรรมปรับตัวเป้าหมายสูงสุดของการดำรงชีวิตในภาวะปกติสุขคือสมดุล ซึ่งมนุษย์พยายามปรับรักษาสภาวะเช่นนี้ไว้ ถ้าผลการปรับตัวไม่สามารถก่อให้เกิดการตอบสนองในทางบวกได้ ก็จะปรากฏเป็นพฤติกรรมปรับตัวในทางลบหรือล้มเหลว (Maladaptation Behavior)

2) พฤติกรรมการปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (Self Concept) นอกเหนือจากการปรับตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการทางด้านร่างกาย มนุษย์จำเป็นต้องมีความมั่นคงทางจิตใจ (Psychic Integrity) และสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการคงไว้ซึ่งความมั่นคงทางจิตใจ คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง อันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ตลอดจนการปะทะสัมพันธ์กับผู้อื่น ในทางจิตวิทยาเชื่อว่า พฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เป็นผลจากความนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเอง บุคคลที่มีความเชื่อมั่นและมองเห็นคุณค่าของตนจะมีการปรับตัวต่อสภาวะกดดันต่างๆ ดีกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกต่อตนเองในทางลบ

3) พฤติกรรมการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ (Role Function) การแสดงบทบาทหน้าที่ต่างๆ ของบุคคลได้เหมาะสมทั้งทางด้านพฤติกรรม การแสดงออก อารมณ์และความรู้สึกเป็นการตอบสนองความต้องการและเพื่อคงไว้ซึ่งความมั่นคงทางสังคม (Social Integrity) ในสถานการณ์ใดก็ตามที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนได้ บุคคลต้องมีการปรับตัว เพื่อให้การแสดงบทบาทของตนเป็นไปตามปกติ หากจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยการปรับตัวของบุคคลนั้น

4) การปรับตัวด้านการพึ่งพาหะหว่างกัน (Interdependence) ความจริงทางสังคมอีกประการหนึ่งคือ การที่คนเราต้องการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของบุคคลที่คงไว้ซึ่งความมั่นคงทางสังคม (Social Integrity) ด้วยประการหนึ่ง ความพอเหมาะระหว่างพึ่งพาตนเอง (Dependence) การพึ่งพาผู้อื่น (Independence) และการให้ผู้อื่นได้พึ่งพาตน มีส่วนช่วยให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจและสังคม โดยปกติบุคคลพยายามคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง และยอมพึ่งพาผู้อื่นในขอบเขตที่ตนเองและสังคมยอมรับ

3.2.2.3 การปรับตัวในการทำงาน

ฮาวิกเฮิร์สท์ (ซีราจค์ ทับสายทอง. 2530: 165; อ้างอิงจาก Havighurst. 1972: 17) กล่าวว่า การปรับตัวเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการทางอาชีพอย่างยิ่ง ด้วยเหตุที่บุคคลต้องเผชิญกับสภาพการณ์ใหม่ๆ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความกลัว ความไม่มั่นใจ และความท้อถอยได้สูง ดังนั้นความสามารถในการปรับตัว จะมีส่วนช่วยให้พัฒนาการทางอาชีพของบุคคลก้าวไปข้างหน้าอย่างราบรื่น การปรับตัวในอาชีพจะเริ่มจาก การปรับตัวเข้ากับองค์กร การปรับตัวเข้ากับบุคคล การปรับตัวต่อการทำงานตามตารางเวลา การปรับตัวต่อบทบาทใหม่ที่ได้รับการคาดหวัง ไปจนถึงการปรับตัวต่อเกณฑ์ทางอาชีพ เป็นต้น

เดวิส; และ ลอฟควิสท์ (สุรพล อินทุราม. 2543: 19 -20; อ้างอิงจาก Dawis; & Lofquist. 1984: 31) กำหนดทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment) ประกอบด้วย ความหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1) การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร หมายถึงความสามารถในการปรับตัวในการทำงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะในการ

ทำงาน และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ที่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังขององค์กร

2) การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่น และให้ความใส่ใจในความสำเร็จของงานและมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวของตัวเองเข้าไปเสริมการทำงาน ต้องการที่จะได้รับความพอใจตามความจำเป็นด้านสรีระ การมีความมั่นคงปลอดภัย การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การมีเกียรติและศักดิ์ศรี การมีความเข้าใจ และรู้จักตนเอง ซึ่งเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Work Satisfaction)

อาร์คอฟ (ดวงรัตน์ พิทักษ์. 2540: 25; อ้างอิงจาก Arkoff. 1968: 18-20) กล่าวถึงบุคคลที่มีการปรับตัวที่ดีเกี่ยวกับอาชีพ (Good Vocational Adjustment) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1) ความมีวุฒิภาวะทางด้านอาชีพ (Terms of Vocational Maturity) เป็นแนวความคิดหนึ่งซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวของมนุษย์ในด้านอาชีพ ความสามารถในการปรับตัวในลักษณะงานนี้คือ ระดับความสามารถ และศักยภาพในการปรับตัวด้านอาชีพ (Vocational Development) ของแต่ละบุคคลที่จะสามารถพัฒนาตนเองในงานอาชีพนั้น ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการแสดงออกของพฤติกรรมในงานอาชีพนั้นๆ ว่าได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสมหรือไม่ เมื่อเทียบกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเกี่ยวกับอาชีพของคนทั่วไป

2) ความก้าวหน้าอย่างมีแบบแผน (The Idea of Orderly Progression) เป็นลักษณะของบุคคลที่สามารถปรับตัวด้านอาชีพได้ดี บุคคลในลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผนมุ่งมั่นในความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงต้องการที่จะพัฒนาความสามารถของตนไปในจุดที่สูงสุดของตำแหน่งงานในหน่วยงานที่ตนเองทำอยู่ ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่ประสบปัญหาในการปรับตัวของบุคคล ในลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่ทำงานอย่างไร้จุดหมาย ไม่มีการกำหนดแนวทางและเป้าหมายของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ และมักประสบปัญหาความสามารถในการปรับตัวลดลง

3) ความพึงพอใจในงาน (The Notion of Job Satisfaction) บุคคลที่สามารถปรับตัวด้านอาชีพได้ดี มักเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานนั้นๆ เป็นพื้นฐาน หรืออาจเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับลักษณะงาน จนเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ความพึงพอใจในงานเป็นเกณฑ์ที่ชี้ได้ว่าบุคคลใดจะสามารถปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด บุคคลที่ประสบปัญหาการปรับตัวด้านอาชีพส่วนใหญ่ มักเป็นผู้ที่ขาดความพึงพอใจในงานที่ทำ และมักมีความคิดเห็นว่า งานที่ทำนั้นไม่เหมาะสมกับตนเอง ตนเองไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ดี หรือยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่า ตนเองจะยึดอาชีพใดเป็นหลักในการดำรงชีวิตต่อไป หรือตนมีความสามารถเหมาะกับอาชีพใด

กล่าวได้ว่า การปรับตัวในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงาน โดยบุคคลปรับตัวในการทำงานได้โดยการปรับตัวเข้ากับองค์กร ปรับตัวเข้ากับบุคคล และปรับตัวต่อการทำงาน ซึ่งผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดีจะเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

3.2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน

อุบลรัตน์ เฟิงสถิตย์ (2524: 330) กล่าวว่า การที่จะทราบว่าบุคคลใดมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่

1) ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (Achievement) เป็นความต้องการที่จะให้ งานของตนประสบความสำเร็จเหนือกว่าบุคคลอื่น โดยทุ่มเทความสนใจไปยังอาชีพนั้นอย่างแท้จริง โดยไม่มีการคำนึงถึงสุขภาพและความเป็นไปในครอบครัว จะพากเพียรและพยายามทำงานให้ดีที่สุด ทั้งปริมาณและคุณภาพ ซึ่งมักพบในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น

2) ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถในการปรับตัวในการทำงานของบุคคล

อาร์คอฟ (ธัญมาศ วรงค์สิงห์หระ. 2547: 22 – 23; อ้างอิงจาก Arkoff. 1968: 23) กล่าวว่า มีปัจจัยต่างๆ เป็นจำนวนมากที่มีผลต่อการปรับตัวต่อการทำงาน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยลักษณะงาน อธิบายได้ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยลักษณะส่วนตัวของบุคคล ประกอบด้วยความสนใจ แรงจูงใจ หรือบุคลิกภาพ และความรู้ความสามารถ

1.1 ปัจจัยทางความสนใจ ก่อนจะถึงวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตอนต้น บุคคลอาจสนใจในอาชีพต่างๆ มาเป็นจำนวนมาก อาจไม่เลือกบางอาชีพไม่ใช่เพราะไม่สนใจ แต่อาจเป็นเพราะว่าต้องฝึกนานเกินไป ทำให้เกิดความไม่แน่ใจ หรือมีเกียรติ หรือรายได้น้อยเกินไป เป็นต้น บุคคลอาจเลือกอาชีพที่สนใจน้อยกว่า แต่มีผลประโยชน์อื่นๆ ดึงดูดใจกว่าความสนใจ หมายถึง ความชอบในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ถ้าองค์ประกอบด้านอื่นๆ ของอาชีพ เหมือนกัน บุคคลมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ ถ้าได้เลือกอาชีพที่ตนสนใจมากกว่า อย่างไรก็ตาม ก็ตามความสนใจเพียงตัวแปรเดียว ไม่สามารถประกันความสนใจของอาชีพได้ และยังต้องประกอบด้วยทักษะในการทำงาน ที่ต้องอาศัยการฝึกฝนในเนื้องานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยความสนใจและตั้งใจ อีกด้วย

1.2 ปัจจัยแรงจูงใจหรือบุคลิกภาพ แบบแผนของแรงจูงใจหรือบุคลิกภาพของบุคคล มีบทบาทสำคัญในการกำหนดการเลือกอาชีพของบุคคลประการหนึ่งความสนใจ แรงจูงใจหรือบุคลิกภาพ มีองค์ประกอบที่คาบเกี่ยวกันอยู่ มักพบว่าสิ่งที่บุคคลสนใจ มักเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการจะทำด้วย และสิ่งที่บุคคลต้องการจะทำมักเป็นสิ่งที่บุคคลสนใจเช่นกัน อย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพจะกว้างกว่าความสนใจ เป็นการวัดลักษณะทั้งหมดของบุคคลที่นอกเหนือจากคุณสมบัติด้านปัญญา รวมถึงความต้องการ แรงขับ แรงจูงใจ กลไกการป้องกันตัว นิสัยการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ตลอดจนบุคลิกลักษณะโดยทั่วไปของบุคคล

1.3 ปัจจัยทางความสามารถ งานบางอย่างที่บุคคลสนใจอาจจะเกินความสามารถที่บุคคลจะทำได้ ความสามารถ หมายถึง ความรู้และทักษะที่บุคคลมีในปัจจุบัน เป็นความสามารถที่ใช้การได้ และศักยภาพของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติม หรือเรียกว่าความถนัด ความสามารถอาจแบ่งได้เป็น ความสามารถทั่วไป (General Ability) และความสามารถเฉพาะ หรือความสามารถพิเศษ (Special Ability)

2) ปัจจัยทางลักษณะของงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบด้วย งานและโอกาสที่มีคุณสมบัติที่งานต้องการและสภาพการทำงาน และความพึงพอใจที่ได้รับ

2.1 งานและโอกาสที่มี การมีโอกาสรอบถึงชนิดของงานต่างๆ รู้จักโลกของงานอย่างกว้างขวาง อาจเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะเลือกงานได้อย่างเหมาะสมกับตนมากขึ้น

2.2 คุณสมบัติที่งานต้องการและสภาพการทำงาน เมื่อบุคคลสนใจงานอาชีพใดก็ควรได้มีการพิจารณาในอาชีพที่สนใจว่า ต้องการความชำนาญด้านใดบ้าง ต้องการฝึกเตรียมอะไรการฝึกเตรียมนานเท่าใด ต้องการใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ ต้องการคุณสมบัติส่วนตัวด้านอารมณ์ สังคมร่างกาย อย่างไรบ้าง มีสภาพการทำงานอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในอาชีพที่เลือกประการใด

2.3 ความพึงพอใจที่ได้รับ ซึ่งอาจเป็นความพึงพอใจภายในหรือภายนอกก็ได้

3) ปัจจัยอื่นๆ นอกจากปัจจัยทางลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยทางลักษณะของงานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญ เช่น ภูมิหลังทางครอบครัว และชั้นทางสังคมของบุคคลที่มีผลต่อการปรับตัวต่อการทำงาน

กล่าวได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ประกอบด้วยผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน เป็นความต้องการที่จะให้งานของตนประสบความสำเร็จเหนือกว่าบุคคลอื่นโดยทุ่มเทความสนใจไปยังอาชีพนั้นอย่างแท้จริง เพียรพยายามทำงานให้ดีที่สุด ทั้งปริมาณและคุณภาพ และความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานที่สำคัญ คือ ลักษณะของบุคคล และลักษณะของงานที่สร้างแรงจูงใจของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ไปสู่ความสำเร็จในงานด้วยความพึงพอใจในงานนั้นๆ

3.2.2.5 การปรับตัวในการทำงานของครู

ชนกานต์ แทนดี (2549: 87-91) จำแนกการปรับตัวของครู เป็น 4 ด้านได้แก่

1) การรับรู้ความสามารถตนเอง เป็นการปรับใช้นวัตกรรมการสอนใหม่ๆ มาใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลและทำงาน มีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนได้อย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการสร้างสื่อการสอนที่น่าสนใจเพื่อพัฒนานักเรียน และแลกเปลี่ยนความรู้ในงานสอนกับเพื่อนครู

2) การตั้งเป้าหมาย เป็นการเตรียมการสอนอย่างเป็นขั้นตอน ค้นคว้า ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการเตรียมการสอนและทบทวนผลการสอนที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการสอน ประเมินการสอนของตนเองตามสภาพจริง เป็นที่ปรึกษาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ประสานความร่วมมือกับทีมในการทำงาน และศึกษาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอน

3) สุขภาพจิต เป็นความรู้สึกที่มีความสุขกับการริเริ่มงานใหม่ๆ และ มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ รู้สึกภูมิใจในงานและมั่นใจที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ

4) พฤติกรรมความร่วมมือในการทำงาน เป็นการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ในการศึกษาข้อมูลใหม่ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน และให้ความร่วมมือช่วยเหลือ งานชุมชน

กล่าวได้ว่า การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และบุคลิกภาพที่เหมาะสม โดยการพัฒนาศักยภาพ ของตนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน มุ่งหวังในความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีความพึงพอใจในงานที่ทำ

3.2.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำ ในทีมสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม และจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคล ทำให้บุคคลรับรู้บทบาทของตนเองในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในทีม นอกจากนี้ภาวะผู้นำ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีมก็เป็นเป้าหมายดลใจให้บุคคลในทีมปฏิบัติ หน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ

3.2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดย เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความมั่นคงและ ช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12-13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตาม ที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและ ประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการ ยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะ ผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้้นำ การกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการ แสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6) ความคติริเริ่มและการรักษาภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการ ร่วมกัน

7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการ บริหารงานประจำในองค์การ

8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้ บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ตลอดจนถึงอิทธิพลให้กลุ่มชัดเจนซึ่งวัฒนธรรมของตน

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552: 106) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การมี อิทธิพลของสมาชิก 1 คนต่อสมาชิกทั้งหมดขององค์การ ในการช่วยเหลือให้องค์การนั้นบรรลุ เป้าหมาย ซึ่งอิทธิพลอาจอยู่ในรูปที่เป็นทางการ เช่น การมีอำนาจที่องค์การมอบให้เป็นผู้นำตาม สายบังคับบัญชาการ หรือผู้นำแบบไม่เป็นทางการ คือ ผู้ที่ไม่ได้มีอำนาจอย่างเป็นทางการในการมี อิทธิพลต่อสมาชิกผู้อื่น แต่สามารถมีอิทธิพลได้ด้วยความสามารถเฉพาะตัว

สุธรรม รัตนโชติ (2552: 351) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในอันที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจะเป็น ทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการหมายถึง เป็นผู้นำโดยกฎหมายหรือ คำสั่งอย่างเป็นทางการขององค์การ ส่วนผู้นำอย่างไม่เป็นทางการหมายถึง การเป็นผู้นำโดยไม่มี การแต่งตั้ง เป็นผู้นำโดยผู้อื่นยอมรับโดยไม่ต้องอ้างกฎหมายหรือคำสั่งใดๆ

ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทำให้เกิดการ ยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงาน ในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นใน องค์การในการทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย

3.2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 45-57) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญและ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การต่างๆ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการจัดการโดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และใช้ แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของ ผู้นำว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์

ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ จากการศึกษาดังกล่าวจำแนกพฤติกรรมของผู้นำ เป็น 2 แบบ คือ

1) พฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะมุ่งทำงานไปยัง การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน จัดหาทรัพยากรและเครื่องใช้สอยที่จำเป็น และให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีพฤติกรรม การปรับตัวให้เข้ากับงานสูง พฤติกรรม การมุ่งงาน จำแนกออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้

1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

1.2 การกำหนดทิศทาง หน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือการสร้าง ความเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและออกแบบเพื่อ สร้างผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอน

1.3 มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างสมาชิก ของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ถ้าผู้นำเชื่อว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำ จะสื่อสารความเชื่อนี้สู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นได้หรือไม่

1.4 ความกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานโดยมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยง และมองโลกในแง่ดีไว้ก่อน คือ ต้องมีการพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ

1.5 ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ ผู้นำจะสามารถกำหนด สถานการณ์หรือเงื่อนไข พิจารณาสภาพแวดล้อม โดยหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งอื่นให้มากที่สุด รู้วิธีการทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนองค์การ วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มร่วมกันทำงานอย่างไร รู้ขีดความสามารถของตนเอง และมีการจูงใจ

1.6 มีข้อมูลย้อนกลับอยู่เสมอ เป็นการให้สมาชิกส่งข้อมูลผลการ ปฏิบัติงานย้อนกลับมาให้อย่างสม่ำเสมอ ข้อมูลย้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ สมาชิกจะ ได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และการ ย้อนกลับของข้อมูลที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

1.7 ผลการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปฏิบัติงาน ด้วยอารมณ์มั่นคง เสมอ แม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและ สามารถช่วยสมาชิกของทีม ให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้

1.8 การมุ่งตอบสนองความพอใจ ของผู้รับบริการอย่างแข็งแกร่ง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจและรับฟังข้อเรียกร้องของผู้รับบริการเกี่ยวกับการบริหารหรือการบริการไม่ดี หรือมีปัญหา แล้วทำการแก้ไขปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญอันดีกับสมาชิกของทีม แสดงว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบพฤติกรรมจะมุ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ เป็นมิตร สนใจ และเข้าถึงปัญหา ช่วยพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันก็ตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ สามารถจำแนกออกได้ 8 ประการ ดังนี้

2.1 การมุ่งที่บุคคล เป็นการมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์กันโดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพูดคุยกับบุคคล การมุ่งที่บุคคลจะรวมถึงผู้มีผลประโยชน์ขององค์กรที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน กลุ่มลูกค้า บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้

2.2 การระดมพล เป็นการรวมกลุ่มระหว่างบุคคลด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้น จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติการในการรวมกลุ่มจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ การติดต่อสื่อสารด้วยความชัดเจน การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิก การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น และการยอมให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกจะมีความก้าวหน้าต่อเป้าหมาย

2.3 สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะรวมถึงการมุ่งที่บุคคลและการรวมกลุ่ม เป้าหมายก็คือ สร้างระบบซึ่งประเมินตนเอง ทำการแก้ไขด้วยตนเองปรับปรุงใหม่ด้วยตนเอง และดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง

2.4 แรงดลใจ เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงดลใจให้บุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการของผู้นำ ประโยชน์ของแรงดลใจ คือ เป็นการส่งเสริมการพัฒนาสติปัญญาของบุคคล ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณสร้างแรงดลใจเป็นเหมือนผู้นำ เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและสิ่งงาน

2.5 สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถกระตุ้นจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการจูงใจและสร้างแรงดลใจจะทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคล ด้วยความรู้สึกการเป็นเจ้าของ การยอมรับความต้องการ

การยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้ สามารถผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

2.6 ทำให้คนรู้สึกว่างานมีความสำคัญต่อเขา เป็นวิธีการบริหารงาน โดยให้ความสำคัญต่อคน โดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย บุคคลสามารถค้นหาความหมายในงานของเขาโดยผู้นำใช้ยุทธวิธีง่ายๆ ทำให้บุคคลเข้าใจองค์การดีขึ้น

2.7 การส่งเสริมและสนับสนุนทางอารมณ์ เป็นพฤติกรรมกรรรมการ สนับสนุนและสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีม ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะให้การสนับสนุน กระตุ้น และยกย่องโดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ

2.8 การส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล เป็นบทบาทที่ผู้นำช่วยส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดี ด้วยการจัดสวัสดิการ ส่งเสริมค่านิยมและหลักการ ซึ่งพฤติกรรมนี้ ถือได้ว่าเป็นการมุ่งความสัมพันธ์ เพราะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติของบุคคลโดยตรงและมีผลทางอ้อมต่องาน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Participative Leadership)

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของกลุ่มนี้ เป็นทฤษฎีที่สำคัญที่ค้นพบโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกนเสนอภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำที่ใช้หลักการเข้าร่วมปรึกษาหารือในกลุ่มแทนที่จะเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน จึงควรมีการร่วมประชุม ปรึกษาหารือเป็นกลุ่มๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีผู้นำเข้าร่วมปรึกษาหารือด้วย เช่น ในเรื่องการตัดสินใจ การปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร การส่งเสริมการร่วมมือ การแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ซึ่งผู้นำมีบทบาทเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างมาก โดยเป็นผู้ชี้แนะแนวทางเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งนับว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีอย่างหนึ่งของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นขั้นที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงาน โดยใช้พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ มีรูปแบบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การตัดสินใจแบบเผด็จการ หมายถึง การที่ผู้นำทำการตัดสินใจเพียงลำพังคนเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากบุคคลอื่น

2) การปรึกษาหารือ เป็นการให้หลักให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็น แล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง หลังจากได้พิจารณาข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องแล้ว

3) การตัดสินใจร่วมกัน เป็นการยึดหลักการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้เข้าร่วมประชุม โดยผู้นำมิได้มีอิทธิพลในการตัดสินใจเหนือบุคคลที่เข้าร่วมประชุมแต่อย่างใด

4) การมอบหมายงาน เป็นวิธีการซึ่งผู้นำจะมอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มมีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบในการตัดสินใจ เช่น ในกรณีที่ผู้บริหารมีขีดความสามารถจำกัด หากทำการตัดสินใจเองแล้วอาจเกิดความล้มเหลวได้

ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ (Superleadership): การชักนำผู้อื่นให้นำตนเองได้

(Leading Others to Lead Themselves)

ความเป็นผู้นำที่ดีเลิศเป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถชักนำบุคคลอื่น ๆ ให้นำตนเองด้วยการกระทำของตน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนาและอธิบายโดย ชาล ซี แมนซ์ และ เฮนรี พี ซิมส์ (Charles C. Manz & Henry P. Sims) เมื่อบุคคลมีการนำตนเองได้จะต้องการการควบคุมจากบุคคลภายนอกน้อยมาก ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ เป็นภาวะผู้นำที่กล้าเสี่ยง โดยเปิดโอกาสให้บุคคลนำตนเองได้ พนักงานจะสามารถเพิ่มโอกาสในการปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้น ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่ดีเลิศจะเกี่ยวกับการสอนรูปแบบความคิดที่ถูกต้องโดยผู้นำต้องสอนสมาชิกของทีมถึงวิธีการพัฒนาการให้กำเนิดความคิด โดยที่จุดมุ่งหมายของการให้กำเนิดความคิดหรือการสร้างความคิด ทำให้พนักงานสามารถเพิ่มการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ผู้นำควรลดการแสดงการมองพนักงานในแง่ร้ายให้น้อยที่สุด มีการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีวิจรรย์ญาณในการวินิจฉัยตนเอง โดยส่งเสริมให้เขาคิดในทางสร้างสรรค์ วิธีการที่บุคคลควรฝึกฝนการมีภาวะผู้นำในตนเอง มีดังนี้

1) ระบุและแก้ไขความเชื่อและข้อสมมติที่ไม่ดี ในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบจะถูกระบุและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์

2) การเจรจาในทางสร้างสรรค์และเป็นบวก ในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบสามารถเปลี่ยนให้เป็นบวกได้

3) หาวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล เป็นการฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียร โดยจะฝึกหัดในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้นำที่ดีเลิศจะช่วยสร้างให้สมาชิกของทีมที่มีภาวะผู้นำน้อยมากให้สามารถบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากองค์การได้พยายามลดจำนวนผู้นำให้น้อยลง ดังนั้นโครงสร้างขององค์การจึงมีลักษณะการสร้างที่ทีมงานเกิดขึ้นแทน ซึ่งสมาชิกของทีมงานเหล่านี้จะต้องการการบริหารตนเองในระดับสูง

3.2.3.3 การแสดงภาวะผู้นำที่ดีในการทำงาน

การทำงานเป็นทีม เมื่อสมาชิกรวมตัวกันขึ้นแล้ว สมาชิกจะต้องเลือกคนใดคนหนึ่งภายในทีมขึ้นมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนสมาชิกที่เหลือจะทำหน้าที่เป็นสมาชิกในทีม ซึ่งทุกคนจะติดต่อประสานงานกันในการทำงานร่วมกัน

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 16-17) กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำที่ดีขององค์การ ควรจะมีลักษณะดังนี้

1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2) เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูด และนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้า บุคคลภายนอก เพื่อนร่วมอาชีพ และชุมชน

3) เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงาน และเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง

4) การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้ผู้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงาน และมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

6) การแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิคโดยมีกิจกรรม 2 ประการ ดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8) การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม ความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการ พัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช่งานของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549: 120) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ดังนี้

1) การปรับปรุงตนเอง ผู้นำต้องมีการวิเคราะห์ตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง ตนเองในด้านต่าง ๆ ให้เป็นที่นิยมยกย่อง น่าเชื่อถือศรัทธาจากผู้อื่น โดยมีการปรับปรุงตนเองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การปรับปรุงด้านร่างกาย โดยการดูแลสุขภาพตนเอง และการแต่งกายให้เหมาะสม

1.2 การปรับปรุงด้านอารมณ์และความรู้สึก ฝึกควบคุมอารมณ์ และการแสดงออก

1.3 การปรับปรุงด้านสติปัญญา ความรู้ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

2) การทำความเข้าใจผู้อื่น ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความต้องการ ความคาดหวัง การจูงใจ และการทำความเข้าใจผู้อื่น จะนำไปสู่การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

3) การยอมรับความคิดที่ว่า ไม่มีใครสามารถทำอะไรได้โดยลำพัง ทุกคนต่างต้องช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

ทร สุนทรายุทธ (2551: 347) กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนี้

1) ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2) เพิ่มการทำให้สมาชิกหรือทีมบรรลุเป้าหมาย ผู้นำอาจทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น

3) กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทางเช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิก หรือทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้นไป

4) ช่วยสมาชิกของทีม ให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและให้คำแนะนำว่า ผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

5) ลดอุปสรรคที่จะทำให้เกิดการสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ผู้นำอาจจ้างบุคลากรชั่วคราวเพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานด้านเอกสารและเป็นที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เป็นต้น

6) เพิ่มโอกาสสำหรับความพึงพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของทีมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่พอใจผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดตารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

ไพโรจน์ บาลัน (2551: 70-72) ให้ทัศนะของผู้นำที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1) ผู้นำทีมในฐานะผู้ริเริ่ม จะเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินงานและกระบวนการต่างๆ ที่ส่งเสริมการพัฒนาทีมและผลการปฏิบัติงานของทีม

2) ผู้นำทีมในฐานะผู้ฝึกสอน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เป็นผู้ฝึกสอน และผู้ฝึกอบรมสมาชิกในทีม เพื่อช่วยพวกเขาปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

3) ผู้นำทีมในฐานะเป็นต้นแบบของทีม ต้องเป็นต้นแบบพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่คาดหวังว่าจะได้รับจากสมาชิกในทีม

4) ผู้นำทีมในฐานะผู้เจรจาต่อรอง สมาชิกในทีมอาจจะมีวิธีที่แตกต่างกันในการคิด การทำงาน การสร้างสัมพันธ์ และการแสดงความคิดเห็น ผู้นำจำเป็นต้องเปิดใจรับความแตกต่างเหล่านี้ ตลอดจนจะต้องตระหนักและยอมรับว่าความแตกต่างเหล่านี้อาจจะจัดการได้ยาก

แต่ก็เป็นสิ่งที่ทำให้ทีมมีพลวัต และมีประสิทธิผล การเจรจาต่อรองกับสมาชิกในทีมเพื่อจัดการกับความแตกต่างเหล่านี้ และการดึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากความแตกต่างเหล่านี้ออกมาใช้ถือเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ

กล่าวได้ว่า การแสดงภาวะผู้นำที่ดีในการทำงาน สรุปได้ ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรมต่างๆ
- 2) มีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงานเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- 3) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในทีม กระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน

- 4) การแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม โดยการวางตัวเป็นสมาชิกทีม และผู้นำทีมที่เหมาะสมมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

- 5) แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

- 6) การพัฒนาตนเอง ด้านร่างกายโดยการดูแลสุขภาพตนเอง และการแต่งกายให้เหมาะสม ด้านอารมณ์โดยฝึกควบคุมอารมณ์และการแสดงออกและด้านสติปัญญา โดยพัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

- 7) ให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3.2.3.4 ภาวะผู้นำในการทำงานของครู

ยอร์ค-บาร์ และ ดุ๊ก (York-Barr; & Duke. 2004: 260) ให้ทัศนะภาวะผู้นำของครู ไว้ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ใช้บทบาทของผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน

- 2) ภาวะผู้นำของครูในแง่ของการใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูใช้พฤติกรรมผู้นำทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ได้แก่

- 2.1 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นภาวะผู้นำที่ครูให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ

- 2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร เป็นภาวะผู้นำที่ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

2.3 ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ เป็นภาวะผู้นำที่ครูใช้พฤติกรรม ผู้นำให้สอดคล้องกับลักษณะของภารกิจที่ปฏิบัติและคุณลักษณะของกลุ่ม

2.4 ภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน เป็นภาวะที่ให้ความสำคัญกับ กระบวนการในการสร้างความผูกพันให้ฝ่ายบริหารเข้ามาปฏิบัติกรร่วมกัน เพื่อเป้าหมายสร้าง ศักยภาพให้กับโรงเรียน ด้วยการสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสาร แบบเปิด

สรุปผล ชั่งดวงจิตร์ (2546: 47-52) กล่าวถึง รูปแบบภาวะผู้นำของครูใน โรงเรียน 3 รูปแบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบอัตตาศิปไตย และ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย ดังนี้

ร่วมกับกลุ่ม

ผู้ใต้บังคับบัญชา

1) ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีคุณลักษณะดังนี้

- 1.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.2 สร้างความเข้าใจร่วมกันกับผู้ร่วมงานก่อนการปฏิบัติงาน
- 1.3 สามารถนำตนเองไปเป็นสมาชิกของกลุ่มและปฏิบัติงาน
- 1.4 ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของ

- 1.5 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความถนัด
- 1.6 ส่งเสริมผู้ร่วมงานใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2) ภาวะผู้นำแบบอัตตาศิปไตย มีคุณลักษณะดังนี้

- 2.1 ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด
- 2.2 ใช้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการบังคับบัญชา
- 2.3 ตัดสินใจได้ในทุกปัญหาโดยไม่ต้องปรึกษาเพื่อนร่วมงาน
- 2.4 ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
- 2.5 ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ความคิดของผู้อื่นเป็นรอง
- 2.6 ติดตาม ควบคุมงานทุกระดับด้วยตนเอง
- 2.7 เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา

3) ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีคุณลักษณะดังนี้

- 3.1 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีปฏิบัติงานเอง
- 3.2 ไม่เคร่งครัดและไม่ยึดถือกฎเกณฑ์ในการทำงานมากนัก
- 3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความพอใจ
- 3.4 มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง
- 3.5 คิดเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจิตสำนึกในการทำงานด้วยตนเอง

3.6 ให้เสรีภาพและความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน
ทุกคน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 2) กล่าวถึงภาวะผู้นำของครู ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย คือ โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ลักษณะคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2553: 64) จำแนกภาวะผู้นำของครูเป็น 2 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และภาวะผู้นำแบบมุ่งคน โดยภาวะผู้นำแต่ละแบบมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

- 1.1 ทำงานหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
- 1.2 สนับสนุนให้ใช้ระเบียบเดียวกันในการปฏิบัติงาน
- 1.3 กระตุ้นให้คนทำงานเลยเวลาปกติ
- 1.4 ชักชวนกลุ่มให้ทำงานเพื่อทำลายสถิติ
- 1.5 ตัดสินใจเลยว่าควรทำอะไรเมื่อไร

2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน

- 2.1 อนุญาตให้กลุ่มมีอิสระในการทำงาน
- 2.2 ไว้วางใจผู้ร่วมงาน
- 2.3 ปรึกษาสมาชิกกลุ่มก่อนลงมือทำงาน
- 2.4 ยินดีต่อความเปลี่ยนแปลง
- 2.5 ให้ผู้ร่วมงานใช้ดุลยพินิจของเขา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มสธ.) (2551: 58) กล่าวถึง ครูที่มีภาวะผู้นำต้องแสดงบทบาท ดังต่อไปนี้

1) การสร้างความเชื่อถือ การช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน การสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงกับเพื่อนร่วมงาน

2) การทำงานแบบทีมกัลยาณมิตร การมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยผ่านสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน

3) การมีสมรรถภาพในการสื่อสารและทักษะในการฟัง

4) การมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเจรจา และเกิดการปรองดอง

- 5) การดำเนินการแบบเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงาน
- 6) การมีทักษะกระบวนการกลุ่ม
- 7) การมีความสามารถในการประเมิน ดีความ จัดอันดับความสำคัญ
- 8) การมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับนโยบายและแผนงานสำคัญของโรงเรียน

ของโรงเรียน

- 9) การมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจโดยผู้บริหารและครู

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการวางตัวเป็นสมาชิกในทีม และผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความจริงใจต่อสมาชิกในทีม ให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ พัฒนาดตนเองด้านร่างกาย อารมณ์ และสติปัญญา และให้ความสำคัญกับทุกคนในโรงเรียน

3.2.4 แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมของบุคคล เพราะเป็นองค์ประกอบที่กระตุ้น ผลักดัน ชักจูง ให้บุคคลทำพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจของบุคคลในองค์กรจึงเป็นที่มาของการพัฒนาขวัญกำลังใจในการทำงาน และช่วยเสริมสร้างความรักความพอใจในงาน ทัศนคติในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กร

3.2.4.1 ความหมายแรงจูงใจในการทำงาน

บุศรา เตียรบรรจง (2546 :12) ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเต็มใจพร้อมใจ และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญจิรา ทองน้ำ (2547 : 13) ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ

สมใจ ลักษณะ (2549: 63) ให้ความหมาย แรงจูงใจ คือ แรงที่กระตุ้นผลักดัน ชักจูงให้บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือตลอดเวลาไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่าสิ่งจูงใจ เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

ทร สุนทรายุทธ (2551: 295) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ แรงจูงใจนี้ อาจเกิดจาก สิ่งเร้า ภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้นได้แก่ แรงกระตุ้น ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดมุ่งหมายได้ก็จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลงและเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

กล่าวได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่มากกระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

3.2.4.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) แมคเคลแลนด (McClelland) เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) และสกินเนอร์ (Skinner) เป็นทฤษฎีที่ชี้ไปที่ธรรมชาติความต้องการของบุคคล ทั้งความต้องการทางกาย จิตใจ และสังคม ที่เป็นต้นเหตุสำคัญ ความต้องการใดๆ ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อแสวงหาสิ่งที่จะมาตอบสนองต่อความต้องการ ความต้องการใดได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความพอใจ ความต้องการใดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะผลักดันให้ทำพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการต่อไป (สมใจ ลักษณะ. 2549: 76)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับความต้องการนำเสนอโดยมาสโลว์ มีสาระสำคัญของแนวคิด คือ มนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน 5 ประการ ความต้องการของมนุษย์มีลำดับต่อเนื่องจาก 1 ถึง 5 ในลักษณะที่มนุษย์จะพยายามสนองความต้องการในลำดับต้นก่อน เมื่อความต้องการลำดับต้นๆ ได้รับการตอบสนองจึงเกิดความต้องการลำดับต่อไป มาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อนหลับนอน รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพอใจก่อนจึงจะเกิดความต้องการลำดับที่สูงขึ้น

2) ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการทางร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งต้องการความปลอดภัยและมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตัว ต้องการการดูแลรักษาเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องการความปลอดภัยและมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ต้องการงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย มีรายได้ที่มั่นคง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า และได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์การ

3) ความต้องการสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการลำดับที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์การ ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้างไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Eateem Needs) จัดเป็นความต้องการลำดับสูงของมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น เช่น ตำแหน่งชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 ต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า มีความนับถือตนเอง เชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถ มีความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

4.2 ต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าตนมีคุณค่า มีความสามารถได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี เป็นคนมีประโยชน์

5) ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self- Actualization Needs) เป็นลำดับความต้องการที่สูงที่สุด และมีคุณค่าที่สุดต่อความเป็นมนุษย์คือ ต้องการบรรลุผลตามอุดมคติหรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มศักยภาพของตนในแนวทางที่ตนเองถนัดสนใจ และปรารถนาจะได้รับในชีวิต บุคคลที่ก้าวถึงความต้องการลำดับนี้มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใดตามหลักการที่ตนยึดถือ เป็นผู้ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีมาสโลว์

1) การนำความรู้เรื่องลำดับความต้องการไปใช้ในองค์กร มีประโยชน์ช่วยชี้้นำการจัดสภาพแวดล้อม เงื่อนไขการทำงาน ผลตอบแทน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้สนองต่อความต้องการของบุคคลจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน แต่การสนองความต้องการอาจไม่จำเป็นต้องจัดทั้ง 5 ลำดับกับทุกคน บุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน อาจเน้นการตอบสนองความต้องการลำดับ 1-3 แต่ถ้าเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าต้องเน้นการตอบสนองในลำดับที่สูงขึ้นถึง 4 และ 5

2) ลำดับขั้นของความต้องการอาจไม่เกิดขึ้นตามลำดับ 1 ถึง 5 เสมอไปในบางคน แม้กำลังได้รับการตอบสนองความต้องการ ลำดับ 1 อยู่ ก็อาจมีความต้องการลำดับ 2 และ 3 เกิดควบคู่กันไปด้วย

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Socially Acquired Needs Theory)

ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ เน้นความต้องการของมนุษย์ 3 ประการ เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม ในวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล ทฤษฎีนี้จะขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดี และต้องการอำนาจตามมา ความต้องการทั้ง 3 ประการนี้ คือ

1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรม จนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา

2) ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Need for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ ชอบพอกันเป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจบังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีของแมคเคลแลนด์

1) ความต้องการเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ถ้าบุคคลมีประสบการณ์การเรียนรู้ ศึกษา อบรม หรือจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้ส่งเสริมความรู้ ความคิด นับเป็นจุดเด่นของการจัดการในองค์กรที่สามารถมีบทบาทตรวจสอบความต้องการของบุคคลและช่วยพัฒนาบุคคลให้เขาแก้ไขปรับปรุงความต้องการได้

2) ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่พบว่ามีคุณค่าต่อบุคคลและต่อองค์กรมากเพราะเป็นที่มาของการปรับเปลี่ยน เจตคติ และเป้าหมายของบุคคลให้มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และมีความสำเร็จ

3) มีข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จหรือเรียกว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ดังนี้

3.1 เป็นบุคคลที่พอใจที่จะรับผิดชอบ แก้ปัญหา รับผิดชอบตนเอง
อย่างอิสระ

3.2 เป็นบุคคลที่เมื่อทำการใดก็ต้องการทราบผล (Feedback)
เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3.3 เป็นบุคคลที่พอใจกำหนดเป้าหมายของการทำงานด้วยตนเอง

3.4 เป็นบุคคลที่นิยมตั้งเป้าหมายระดับปานกลาง ไม่ตั้งแบบเล็ง
ผลเลิศ เพราะไม่ชอบเสี่ยง แต่ก็ไม่ตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไป

4) ผู้มีความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี จะทำงานโดยมุ่งคน (ให้คนรอบข้าง
รักใคร่พอใจ) มากกว่ามุ่งงาน (ทำให้งานสำเร็จ ดูคนที่ผลของงาน)

5) ผู้มีความต้องการอำนาจ อาจมีลักษณะไม่พึงปรารถนา ถ้าเป็นอำนาจ
จากการบังคับเผด็จการ ขาดเหตุผล แต่จะดีขึ้นถ้าส่งเสริมอำนาจที่เกิดจากอิทธิพลทางความรู้
ความคิด ความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น และเป็นการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย

ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Motivator-Hygiene Theory)

เฮอริชเบอร์ก เสนอทฤษฎีที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยค้นพบ
สาเหตุจูงใจ 2 สาเหตุ หรือ 2 องค์ประกอบ จึงมักเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-
Factor Theory) ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene) หรือสภาพการทำงาน
ภายนอก (Extrinsic Job Conditions) เป็น การจัดลักษณะงาน เงื่อนไขในการทำงาน บรรยากาศใน
การทำงานทางกายภาพ และทางสังคม ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสม จะเกิดประโยชน์ช่วยลด

ความไม่พอใจในงานลง องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับ เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน สถานะ ตำแหน่ง หน้าที่ สภาพเงื่อนไขวิธีการทำงาน สิ่งแวดล้อม เครื่องมือเครื่องใช้ ลักษณะการบังคับบัญชา คุณภาพการช่วยเหลือแนะนำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และกับผู้มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า

2) องค์ประกอบสิ่งจูงใจ (Motivator) หรือสภาพการทำงานภายใน (Intrinsic Job Conditions) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรักพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นที่มาของการมีขวัญกำลังใจ เต็มใจสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร ถ้าขาดองค์ประกอบนี้ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่จะทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่ ได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมาย การจัดองค์ประกอบนี้เน้นที่ลักษณะเนื้อหาของงานโดยตรง เช่น ลักษณะงานตรงความถนัด ตรงความสามารถ ตรงความสนใจ และท้าทาย การตัดสินใจคุณค่าของคนที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน การเห็นแนวทางเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งในการทำงาน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีของเฮอรัซเบอร์คเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการบุคลากรในองค์กร ที่ชี้ว่าการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้มีลักษณะสุขอนามัยต่อการทำงานเพื่อให้สงวนรักษาสภาพผู้ปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กรไม่ลาออกหรือเปลี่ยนงาน เพราะการจัดองค์ประกอบสุขอนามัยจะช่วยกำจัดความรู้สึกไม่พอใจงานออกไปจากบุคลากร ดังนั้นการทำให้บุคลากรมีผลผลิตในการทำงานต้องอาศัยการจัดองค์ประกอบสิ่งจูงใจในเนื้อหาให้เหมาะสม คนจึงจะรักพอใจในงาน เป็นที่มาของการสร้างผลงานที่น่าพอใจ

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจโดยการเสริมแรง มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้ และการวางเงื่อนไข บางครั้งจึงรู้จักกันในชื่อว่า ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบปฏิบัติการตามแนวของสกินเนอร์ (Skinner) ที่มีความเห็นว่า การกระทำที่ได้รับผลทางบวกหรือได้รับความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะมีการกระทำซ้ำอีกต่อไป และการกระทำใดที่ได้รับผลทางลบหรือได้รับสิ่งที่ไม่พึงพอใจจะมีการกระทำซ้ำน้อยลง การนำความคิดนี้ไปใช้ในการบริหารก็คือ การจัดให้มีการให้รางวัลและการลงโทษที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและการใช้กระบวนการปรับพฤติกรรมการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจโดยเสริมแรงจะเน้นความสำคัญของการให้แรงเสริม (Reinforcement) การลงโทษ (Punishment) และการระงับ (Extinction) การเสริมแรง มี 2 ลักษณะคือ

1) การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) จะให้เมื่อมีการกระทำที่พึงปรารถนาและต้องการจะให้เกิดการกระทำเช่นนั้นต่อไป เช่น ผู้บริหารแสดงกิริยาพยักหน้ารับเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นที่ดีในการประชุม

2) การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) จะให้เมื่อมีการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาและต้องการขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาออกไป เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาก็คอยตำหนิชี้แนะทุกวัน จนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มจะทำงาน

ถูกต้องขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมทำให้การเสริมแรงทางลบจากการตำหนิ เป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการ ดังนั้นจึงต้องทำงานให้ถูกต้องเพื่อจะได้ไม่ต้องพบกับกรตำหนิจากผู้บังคับบัญชาอีก

3.2.4.3 ประเภทของแรงจูงใจ

ฮิลการ์ด (ศิริพร จันทศรี. 2550: 15; อ้างอิงจาก Hilgard. 1962: 32) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ ออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้ คือ

1) ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ และการขับถ่าย

2) ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่างๆ

3) ความต้องการความรัก และความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

5) ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ คือ รู้ว่าความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติการใดๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

มอร์แกน (ศิริพร จันทศรี. 2550: 15; อ้างอิงจาก Morgan. 1966: 21)

แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกัน หรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อสนองความต้องการในด้านต่างๆ

2) ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในกลุ่มชนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมากการแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามที่จะสร้างฐานะของตนให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง อยากได้เกียรติยศและอำนาจ

กมลรัตน์ หล้าสงฆ์ (2541: 27) แบ่งแรงจูงใจ ตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ และการแสดงออกของพฤติกรรม คือ

1) ประเภทของแรงจูงใจตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ได้แก่

1.1 แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการทางด้านร่างกายเกี่ยวกับ อาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหาย เป็นแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นต้น

1.2 แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นความต้องการที่มีผลมาจากด้าน ชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกัน หลังจากการเรียนรู้ทางสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับการยกย่องชมเชย เป็นต้น

2) ประเภทของแรงจูงใจ ตามการแสดงของพฤติกรรม ได้แก่

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจ หรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิตหวัง นักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายใน มีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิตหวัง เป็นต้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับแรงจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

กล่าวได้ว่าแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 1) แรงจูงใจภายใน เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิตหวัง เป็นต้น 2) แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

3.2.4.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจะจูงใจบุคคลนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ คือ เมื่อบุคคลมีความต้องการ ก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับขึ้นในร่างกายและจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพื่อให้ได้สิ่งล่อใจตามที่ต้องการ ดังนั้นแรงจูงใจนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

กิเซลลี (ศิริพร จันทศรี. 2550: 25; อ้างอิงจาก Ghisell. 1955: 41) ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประการ คือ ระดับของอาชีพ สถานะทางสังคม อายุ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน คุณภาพของการบังคับบัญชา

คูเปอร์ (ศิริพร จันทศรี. 2550: 25; อ้างอิงจาก Cooper. 1958: 4) ได้แบ่งปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้ คือ การได้ทำงานที่น่าสนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในการงาน การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม สภาพการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่เหมาะสม มีความสะดวกในการไปกลับ ตลอดจนการมีสวัสดิการต่างๆ

แอปเปิลไวท์ (ศิริพร จันทศรี. 2550: 26 : อ้างอิงจาก Applewhite. 1965: 6) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานหมายถึงความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วยเช่น การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และการมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

กิลเมอร์ (ศิริพร จันทศรี. 2550: 26; อ้างอิงจาก Glimer. 1966: 21) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

- 1) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นความมั่นคงของหน่วยงานที่ให้ความรู้สึกที่น่าเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จากผลการวิจัยหลายเรื่อง พบว่าการไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน
- 3) สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ขนาดขององค์กร การซื้อเสียง รายได้ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้น ๆ
- 4) ค่าจ้างหรือรายได้ ซึ่งหมายถึงเงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน ซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ยังไม่ให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย
- 5) ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ องค์กรประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่ตนถนัดหรือตามความสามารถเขาย่อมจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
- 6) การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา ปัจจัยนี้มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจ หรือไม่พอใจต่องานได้
- 7) ลักษณะทางสังคม องค์กรประกอบนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือการให้สังคมยอมรับตน องค์กรประกอบนี้ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ แต่มีความสัมพันธ์กับ อายุ และระดับงาน
- 8) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ-ส่งข้อนิเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 9) สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร และชั่วโมงการทำงาน
- 10) ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการวันหยุด และวันพักผ่อนต่างๆ

กล่าวได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สถานที่ทำงานและการจัดการ ค่าจ้างหรือรายได้ ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา และผลประโยชน์ตอบแทน

3.2.4.5 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญคือ ความสามารถ

ในการทำงาน และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถในการทำงาน แรงจูงใจจึงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

สุพัตรา สุภาพ (2536: 125-126) ได้กล่าวถึงประโยชน์การจูงใจในการทำงาน ดังนี้

1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2) ส่งเสริม และเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ

3) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

5) ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7) ทำให้เกิดศรัทธา และความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

8) การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขวัญจิรา ทองน้ำ (2547: 15) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์กรได้ตามที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธร สุนทรยุทธ (2553: 112) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญในการทำงาน ดังนี้

1) แรงจูงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน โดยแรงจูงใจระดับมากหรือน้อย มีผลต่อความพยายามของบุคคล

2) แรงจูงใจภายในต่อบุคคลเกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุหรือสิ่งของ

3) ระดับความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ หากแรงจูงใจมาก ความพยายามก็มาก และแรงจูงใจขึ้นอยู่กับระดับความต้องการของมนุษย์

กล่าวได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญ ในการทำงานโดยส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.2.4.6 การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการ มีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 288) กล่าวถึง แนวทางการสร้างแรงจูงใจในองค์กร ดังนี้

- 1) หัวหน้าหน่วยงานต้องเป็นแบบอย่างของการมีความสัมพันธ์กับคนทั่วไป
- 2) มีการใช้เวลาด้วยกัน เช่น มีการพบปะ ประชุม หรือมีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น รับประทานอาหารร่วมกัน จัดงานเลี้ยง เป็นต้น
- 3) สร้างค่านิยมประเพณีวัฒนธรรมที่ดี เช่น การเสียสละช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ้มแย้มแจ่มใจให้กัน เห็นอกเห็นใจ ไม่เอาัดเอาเปรียบกัน
- 4) ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดความเสียสละและความศรัทธา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาด้วยความเกรงใจ ไม่ใช่ถูกอำนาจบังคับให้เกรงกลัว
- 5) ตรวจสอบการสื่อสาร การสื่อความหมายให้ถูกต้องสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดีด้วยการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ช่วยสื่อความหมาย
- 6) ให้ความรู้ความเข้าใจในการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้มนุษยสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง รวมทั้งแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนาด้วย
- 7) ให้เกียรติกัน ยอมรับบทบาทของกันและกัน ให้ความเห็นอกเห็นใจห่วงใย คิดถึงใจของผู้อื่นบ้าง
- 8) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์หรือสอดแทรกในกิจกรรมการทำงาน เช่น การจัดตั้งชมรม กลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือหรือมีความสัมพันธ์ต่อกัน จะได้รู้จักการเกรงใจไม่กล้าปฏิเสธเมื่อถูกขอความร่วมมือ และเมื่อต้องทำงานร่วมกันจะได้ทำงานร่วมกันด้วยความผูกพันอย่างมีความสุข

สมใจ ลักษณะ (2549: 73-74) กล่าวถึง รูปแบบการสร้างแรงจูงใจมี 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การสร้างแรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน ลักษณะของรางวัลตอบแทน คือ ควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคนที่มีความต้องการแตกต่างกัน รางวัลที่จัดให้นอกจากตรงตามความต้องการแล้วควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป รางวัลตอบแทนแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่

1.1.1 ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส

1.1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่ง

1.1.3 สวัสดิการและการบริการต่างๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย

1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

1.2.1 การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของผู้บริหาร และรถประจำตำแหน่ง

1.2.2 ให้โอกาสไปศึกษาอบรมสัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติ และได้สร้างผลงาน

1.2.3 การยกย่องเชิดชูเกียรติ การประกาศเกียรติคุณ

2) การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงาน จูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการจูงใจด้วยงาน เน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเอง ความสำเร็จและความสุขความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสบผลดียิ่งขึ้น วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยงาน ประกอบด้วย

2.1 การหมุนเวียนงาน ให้พ้นสภาพความจำเจ และเกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่

2.2 ขยายขอบเขตและเนื้อหา งาน มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างความท้าทาย

3) การสร้างแรงจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ เป็นการจัดวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากรให้มีความรักในองค์การ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ได้แก่

3.1 ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคตความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น

3.2 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในนโยบาย ทิศทาง แนวทางดำเนินการที่ผู้ร่วมงานต้องการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำแผน ติดตามประเมินแผน และภูมิใจในความสำเร็จของแผน

3.3 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคล เช่น สอนองความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมาย และให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการ

จัดให้การรับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่หรือฝึกอบรมขณะทำงาน

3.4 ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน โดยคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน การสร้างแรงจูงใจด้วยงานโดยการหมุนเวียนงาน ขยายขอบเขตและเนื้อหาของงาน และการสร้างแรงจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การเป็นการจัดวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากร ให้มีความรักในองค์การ บุคลากรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3.2.4.7 แรงจูงใจในการทำงานของครู

โรงเรียนจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจบุคลากร เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สูงสุด มีความเจริญงอกงามทางวิชาการ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจและประยุกต์ใช้แรงจูงใจ โดยใช้ยุทธศาสตร์ในการจูงใจครู สำหรับผู้บริหาร 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2547: 10)

1) การให้เกียรติส่วนบุคคล เพื่อแสดงการให้เกียรติบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรติดตามเอาใจใส่ดูแลครูทั้งหมด ยืนยันสิ่งที่ทราบและถามเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกัน ในแต่ละวันควรถามกลุ่มครูแบบไม่เป็นทางการว่าต้องการความช่วยเหลือในด้านใด และมีความรู้สึกต่อความต้องการและความรู้สึกนึกคิดของครูเมื่อใช้นโยบายและวิธีการดำเนินการใหม่ๆ ในโรงเรียน

2) การสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการสื่อสารผู้บริหารควรมีเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ชัดเจนและแน่นอนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นแบบอย่าง ควรรับฟังความคิดเห็นและทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อบุคลากร และควรรับฟังเพื่อความเข้าใจไม่ใช่เป็นการตอบโต้หรือป้องกัน และควรรับฟังให้มาก

3) การยอมรับนับถือ เพื่อเป็นการยอมรับนับถือครูในโรงเรียน ผู้บริหารควรรหาโอกาสพบครูที่กระทำความดีเป็นระยะ หรือบันทึกความชื่นชมเป็นลายลักษณ์อักษร ยกย่องและเชิดชูความสำเร็จของครูต่อนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา ชุมชน และครูอื่นๆ แจ้งให้ครูได้ทราบเกี่ยวกับโอกาสทางวิชาชีพที่ควรสนใจ และชมเชยครูต่อหน้าอย่างสม่ำเสมอ

4) การมีส่วนร่วม เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรรใช้วิธีการตั้งเป้าหมายแบบร่วมมือในการประเมินผลระหว่างโครงการหรือการประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน ควรตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร ควรให้ครูมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลบุคลากร และการจัดทำโครงการฝึกอบรม และควรสร้างกลุ่มย่อยเฉพาะกิจเพื่อระดมพลังสมองในการแก้ปัญหาต่างๆ

สุมิน อูปรีที (2548: 76-86) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยใช้ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

1) ปัจจัยกระตุ้น ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านความสำเร็จของงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยให้กรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะที่ดีระหว่างการทำงาน ยอมรับในความรู้ความสามารถและให้ความไว้วางใจในการทำงาน มอบอำนาจในการตัดสินใจเมื่อการทำงานประสบปัญหา และส่งเสริมให้มีการประเมินการทำงาน

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยเคารพการแสดงความคิดเห็นของครู ยอมรับความคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน ยอมรับความแตกต่างในความสามารถของผู้ร่วมงาน และประชาสัมพันธ์ผลงานของครูผู้สอนเพื่อสร้างความยอมรับนับถือในหมู่ผู้ร่วมงาน

1.3 ด้านลักษณะของงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดย มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ กำหนดคุณภาพของงานก่อนการมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติ ให้การสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะและคุณภาพของงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงานตามลักษณะความยากง่าย และให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับอุปสรรค

1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดย แสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ครูปฏิบัติ แสดงความไว้วางใจต่องานที่ครูได้รับมอบหมาย ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน แสดงความกระตือรือร้นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และแสดงความชื่นชมเมื่อครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามกำหนดเวลา

1.5 ด้านความก้าวหน้า ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดย ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ครูใช้ความรู้ความสามารถประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และนำผลการปฏิบัติงานของครูมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

2) ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละปี การศึกษา ผู้บริหารแถลงนโยบายให้ครูทราบอย่างชัดเจน และผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและถูกต้อง

2.2 ด้านการนิเทศงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โดย กำหนดการนิเทศงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้ครูรับรู้ถึงเป้าหมายและความสำเร็จที่ผู้บริหารมอบหมายให้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเมื่อครูมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และแสดงความห่วงใยต่องานที่ได้รับมอบหมาย

2.3 ด้านเงินเดือน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โดย ผู้บริหารมีกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และมีการพิจารณาในรูปคณะกรรมการ มีการมอบหมายงานด้วยปริมาณที่เหมาะสมกับเงินเดือนและสวัสดิการของครู และ จัดรางวัลพิเศษเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จและผลงานมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านสภาวะการทำงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดย จัดสภาพแวดล้อมการทำงานของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ แบ่งภาระงานของครูให้มีความสมดุลกับผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีแก่บุคลากร และเอาใจใส่พฤติกรรมการทำงานของครูและการเรียนของนักเรียน

2.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมทำงานที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือและศรัทธา และผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค มีความเป็นกันเองซึ่งก่อให้เกิดความอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน พยายามประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจัดให้มีกิจกรรมพบปะหรือการทำงานร่วมกันระหว่างครูในโรงเรียน

กล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจด้วย รางวัลตอบแทน งาน และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สมาชิกในทีมเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3.3 ตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ดังต่อไปนี้

3.3.1 เพศ

แคสเนอร์; และ อุลล์แมน (ศักดิ์ชัย นิรัญทิวี. 2532 : 59; อ้างอิงจาก Krasner; & Ullman. 1974: 33) กล่าวว่า เพศเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกันไป เช่น ในด้านการปฏิบัติงาน แม้ว่าในปัจจุบัน ความแตกต่างในแง่ความสามารถในการทำงานระหว่างเพศจะลดน้อยลงทุกที แต่ความแตกต่างระหว่างเพศก็ยังคงเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทั้งนี้เพราะตั้งแต่เกิดผู้หญิงกับผู้ชายต่างก็มีโลกทางสังคมที่แตกต่างกัน เช่นการเรียนรู้อบตาท ความคาดหวังทางสังคม ค่านิยม เป็นต้น ดังที่ มนัสวี วัชรวิศิษฐ์ (2550: 124) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของครูสายผู้สอนอำเภอสตึก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์

เขต 4 จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ครูเพศหญิงมีความสามารถปรับตัวในการทำงานดีกว่าเพศชาย เนื่องจากครูเพศหญิงมีพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งเสริมการปรับตัวในการทำงาน มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานดี มีความละเอียดอ่อนในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขุมเยือกเย็น มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ครูเพศหญิงมีการปรับตัวในการทำงานที่ดี นอกจากนี้ วัลย์ภรณ์ บุตรดี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี พบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และอรุณวดี รื่นรัมย์ (2553: บทคัดย่อ) เปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียน จำแนกตามเพศ พบว่า ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านเพศของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า เพศส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

3.3.2 ขนาดของโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู เนื่องจาก โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากรปริมาณงาน และทรัพยากรในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังที่ เจริญ งามดี (2547: 97) ศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่ มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ เอนก ธรรมนิตย์ (2549: 88-89) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในทัศนะของข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกัน และ สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน เช่นเดียวกับแนวคิดของ ชีระ หมื่นศรี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการสร้างทีมงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การสร้างทีมงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดกลางมีการสร้างทีมงานมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และ ศรัศักดิ์ ศูนย์ไศรก (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้

อดิศร สุภาพคำ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา พบว่า สภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา ซึ่งมีขนาดแตกต่างกันมี สภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีสภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านขนาดของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ต่างมีทรัพยากรในการทำงาน ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างทีมงาน และปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรแตกต่างกัน ขนาดโรงเรียนจึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3.3.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ เป็นความรู้ที่เกิดจากการที่ได้กระทำหรือพบเห็นบางสิ่งบางอย่างมาในชีวิต (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน. 2553: ออนไลน์) และประสบการณ์ก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย (กันยา สุวรรณแสง. 2536: 81-82) นอกจากนี้ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงย่อมมีความสามารถในการทำงานมากกว่า (เมตต์ เมตต์การุญจิต. 2547: 173 -174) จากการศึกษาวิจัยของ สิรินาถ จันทร์คณา (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร พบว่า พนักงานที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน นอกจากนี้ ยุวดี ยางสวย (2550: 85) ศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียนของครู อาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี 5 ด้าน คือ การมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการในห้องเรียน การสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ การประสานประโยชน์ และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ จากการศึกษาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน คือ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีสมรรถนะสูงกว่า ครูที่มีประสบการณ์ ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ และสมรรถนะการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ สูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีด้านประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรประสบความสำเร็จโดย

ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากรส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ในองค์กร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวกับ เพศ ขนาดของโรงเรียน และ
ประสบการณ์ในการทำงาน แสดงให้เห็นว่า เพศ ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน
เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง
กรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน
3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

นพภััสสร โกสินทรจิตต์ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า
ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนด
กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี การมีส่วนร่วม
ของสมาชิก การผูกมัดตนเองของสมาชิก การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ
ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อำนาจอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิก
ทีมงาน และการประเมินตนเอง อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการ
ครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกลุ่มงานแตกต่างกัน

บุญป้อง สิงห์คู่ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 โดยศึกษาการพัฒนาทีมงาน 12 ด้าน คือ ความชัดเจน
ของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน
ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องต้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและมอบหมาย
ที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการ
ประเมินผลตนเอง พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีการพัฒนาทีมงานโดยภาพ
รวมอยู่ในระดับมาก และครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน
มีผลกระทบต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติศักดิ์ กอรัย (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนิสิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใน 3 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมด้านบทบาทในการทำงาน พฤติกรรม
ด้านกระบวนการการทำงาน และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม จากการศึกษา
พบว่าการทำงานเป็นทีมของ นิสิตชายและหญิง และนิสิตที่ศึกษาอยู่ในระดับชั้นปีต่างกัน มี
พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนนิสิตที่เรียน
คณะวิชาต่างกัน นิสิตที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่างกัน และนิสิตที่มีสถานภาพการพักอาศัย
ต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

ปราโมทย์ พากพูลไพร (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์ ในแต่ละด้านได้ผลการศึกษาดังนี้ ด้านการสร้าง ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมาก ขึ้น ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นความสำคัญของทีมงานและความเข้มแข็งขององค์กร พบว่าสมาชิกมีความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ด้านการสร้างควมไว้วางใจในทีมงาน โดยภาพรวมสมาชิกทุกคนให้ความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไว้นือเชื่อใจกันมาก ขึ้น ด้านการสื่อสารในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีการติดต่อสื่อสารกันในการทำงาน และ ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกมีความร่วมมือกันในการทำงานดี ผู้ประสานงานฝ่ายมีส่วนช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน

พรวิดี รัตนวงศ์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานเป็น ทีมที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พบว่า ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านสมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม และด้านการสื่อสารใน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามตำแหน่งและประเภทโรงเรียน มีระดับการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียน รัฐบาลและเอกชน มีระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

เดชา ศิลาจรรยาลักษณ์ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของ บุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสารและ ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และด้านภาวะ ความเป็นผู้นำ โดยใช้การจัดฝึกรวมและการนิเทศแบบโค้ชซิ่ง (Coaching Technique) พบว่า บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และวิธีการทำงานเป็นไปในทางพัฒนา สามารถพัฒนางาน ตามกรอบภารกิจที่วางไว้

สุนทร พลวงค์ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ในสังกัดกองการศึกษา เทศบาลตำบลท่าสะอาด อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย 5 ด้าน คือ ด้านการ กำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสาร กันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้การประชุม

เชิงปฏิบัติการ และการนิเทศแบบโคชซึ่ง พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถทำงาน เป็นทีมตามกรอบการพัฒนาให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้

ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ใน 6 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การมีเป้าหมาย เดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มี ตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศ พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากร ทางการศึกษา จำแนกเป็นด้านต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การกำหนด วัตถุประสงค์ร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสาร การยอมรับนับถือ การพัฒนาสมาชิกในทีม การประเมินตนเอง ขนาดของโรงเรียน เพศ และ ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทาง ทางการศึกษาแตกต่างกัน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ออสติน; และ บาลด์วิน (Austin; & Baldwin. 1991: Abstract) ศึกษาความร่วมมือ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความรู้ต่างๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน จากการศึกษาพบว่า บทบาทด้านการสอนและการร่วมมือกันทำงาน วิจัยจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ปริมาณงาน และลักษณะ ของสมาชิก ได้แก่ การสื่อสารที่ดี ความรับรู้ถึงความแตกต่างในบทบาท และใช้ความแตกต่างให้เป็น ประโยชน์ต่อกลุ่ม นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของ ทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของทีม ความยึดมั่น ผูกพันของทีม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของทีม

โรบินสัน (Robinson. 1994: Abstract) ศึกษาผู้บริหารในทีมงานโดยประเมินการมี ส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน ผลการศึกษาพบว่า

- 1) เงื่อนไขที่ดี ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ที่ศทางเดียวกับ โครงสร้างองค์การ
- 2) สมาชิกที่มีทักษะในการทำงานเป็นทีมที่ดีและสามารถให้คำปรึกษาได้ เป็นผู้ที่ เป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีที่สุด
- 3) วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อส่วนรวม แต่ไม่เป็นสิ่งผิดในการให้ความร่วมมือ
- 4) การเข้าร่วมของสมาชิกที่ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความตระหนักถึงคำว่า ทีม

เบลนเชโร โบโรสกี; และ เดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer. 1996: 383-403) ศึกษาสมรรถนะของบุคคลากรที่องค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์การประกอบด้วย 11 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) การตัดสินใจโดยหลักของความเป็นจริง การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2) สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและตีความ (Questioning) และความรู้สึกร่วมบุคคล (Organization Astuteness)

3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role-Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) และผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader)

สตับซ์ (Stubbs. 2005: Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสมาชิก พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม

บริกซ์ (Briggs. 2011: Abstract) ศึกษาการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์การ โดยแต่ละองค์การมีปัญหาทั้งด้านเศรษฐกิจและการจัดการ ที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การนั้นๆ จากปัญหาดังกล่าว การดำเนินงานของทีมงานจึงมีความสำคัญ จากการศึกษา พบว่าการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์การ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) สร้างการยอมรับในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- 2) ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์

- 3) สร้างวิสัยทัศน์ของทีมงานให้มีสมรรถนะสูง
- 4) กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานให้ชัดเจน
- 5) ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
- 7) มีการตรวจสอบการดำเนินงานและปรับกระบวนการให้เหมาะสม

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ พบว่า การพัฒนาองค์กรให้บรรลุตาม

เป้าหมาย บุคลากรต้องมีสมรรถนะที่สำคัญ คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะเสริม และ 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน โดยสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะด้านหนึ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์กร การทำงานเป็นทีมที่ประสบผลสำเร็จขององค์กร มีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ 1) ผู้นำทีมต้องสร้างการยอมรับในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์ สร้างวิสัยทัศน์ของทีมงานให้มีสมรรถนะสูง และกำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานให้ชัดเจน 2) สมาชิกในทีมต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ และมีการตรวจสอบการดำเนินงานและปรับกระบวนการให้เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้นำไปใช้ประโยชน์ทั้งในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และใช้เป็นพื้นฐานในการจัดขอบข่ายรวมทั้งเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน เพื่อให้การพัฒนาครูประสบผลสำเร็จมีสมรรถนะตามที่ต้องการ และส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าและนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554 รวมประชากร 651 คน ใน 20 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 158 คน โรงเรียนขนาดกลาง 292 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 201 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554 จำนวน 243 คน โดยการกำหนดตามตารางเคร์จซี่; และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan.1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น แล้วทำการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	158	59
ขนาดกลาง	292	108
ขนาดใหญ่	201	75
รวม	651	243

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของครู มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้านคือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง มากที่สุด
- 4 หมายถึง มาก
- 3 หมายถึง ปานกลาง
- 2 หมายถึง น้อย
- 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสารตำราและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาประมวลเป็นแนวคิดในการสร้างคำถาม
2. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย
3. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในด้านภาษา เนื้อหา หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ
4. นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Item- Objective Congruence Index) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านคือ

4.1 อาจารย์ ดร.ขวัญ เพ็ชร์ชัย อาจารย์ภาควิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

4.2 อาจารย์ปราโมทย์ ผิวเงิน อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

4.3 นายไฉษิต ธรรมไฉษิต หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

4.4 นายวิชิต อิศระวิริยะกุล ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดลานบุญ สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

4.5 นายปรีชา ต่อสุวรรณ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดปลุกศรัทธา สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 30 คน

6. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach. 1970: 161) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนนหาคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .96 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้านดังนี้ การมีส่วนร่วมในการทำงานเท่ากับ .80 การปรับตัวในการทำงานเท่ากับ .80 ภาวะผู้นำในการทำงานเท่ากับ .81 และแรงจูงใจในการทำงานเท่ากับ .91

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ที่ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พร้อมแบบสอบถามไปติดต่อบริษัทประสานงานกับผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อขออนุญาตให้ตอบแบบสอบถาม
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามให้ครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียน จำนวน 243 ได้รับคืนมาจำนวน 242 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99

การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 5.1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ด้วยการหาค่าร้อยละ (Percentage)
- 5.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นโดยรวมและรายด้าน แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย ค่าเฉลี่ย เป็นระดับ (บุญชม ศรีสะอาด. 2541: 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.51-5.00	มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับมาก
2.51-3.50	มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับน้อย
1.00-1.50	มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับน้อยที่สุด

5.3 เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test Independent)
ขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว
(One Way Analysis of Variance) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการ
ทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' 's test)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนี
ความสอดคล้องหรือ IOC (Item- Objective Congruence Index)

6.1.2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

6.3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

6.3.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ โดยใช้การ
ทดสอบค่าที (t-test Independent)

6.3.2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียนและ
ประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of
Variance) และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดย
วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' 's test)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาศมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร มีดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้
กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ระดับชั้นแบ่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาศมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครูในโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง
กรุงเทพมหานคร ด้วยค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษาโดยการแจกแจง
ความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นที่มของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการ

ทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผลปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	96	39.7
หญิง	146	60.3
รวม	242	100.0
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	59	24.4
ขนาดกลาง	108	44.6
ขนาดใหญ่	75	31.0
รวม	242	100.0
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	63	26.0
5-15 ปี	95	39.3
สูงกว่า 15 ปี	84	34.7
รวม	242	100.0

จากตาราง 2 พบว่า ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554 ทั้งหมด 242 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 60.3 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 44.6 ประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5-15 ปี จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 39.3

ตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน โดยการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลปรากฏดังตาราง 3 - ตาราง 7

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	ระดับสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.00	.70	มาก
2. การปรับตัวในการทำงาน	3.99	.70	มาก
3. ภาวะผู้นำในการทำงาน	4.01	.70	มาก
4. แรงจูงใจในการทำงาน	3.96	.57	มาก
รวม	3.99	.66	มาก

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำในการทำงาน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .70) การมีส่วนร่วมในการทำงาน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .70) การปรับตัวในการทำงาน ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .70) และแรงจูงใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .57) ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

การมีส่วนร่วมในการทำงาน	ระดับสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	3.94	.94	มาก
2. สามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	4.05	.25	มาก
3. สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	4.07	.90	มาก
4. มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.92	.89	มาก
5. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	3.97	.89	มาก
6. มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.08	.78	มาก
7. ให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน	3.94	.94	มาก
รวม	4.00	.70	มาก

จากตาราง 4 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .78) รองลงมาคือ สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .90) และสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .25) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

การปรับตัวในการทำงาน	ระดับสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. สามารถทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้	3.94	.93	มาก
2. สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการสอนและการทำงาน	4.04	.85	มาก
3. สามารถปรับปรุงแก้ไขงานที่ผิดพลาดด้วยความเต็มใจ	4.06	.91	มาก
4. สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด	3.94	.89	มาก
5. สามารถใช้ความรู้ความสามารถกับงานที่ทำอย่างเต็มที่	3.96	.90	มาก
6. สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาได้	4.04	.77	มาก
7. สามารถปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับของโรงเรียนได้ทุกข้อ	3.97	.92	มาก
รวม	3.99	.70	มาก

จากตาราง 5 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ สามารถปรับปรุงแก้ไขงานที่ผิดพลาดด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .91) รองลงมาคือ สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการสอนและการทำงาน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .85) และสามารถให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาได้ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .77) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำในการทำงาน	ระดับสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.04	.85	มาก
2. สามารถนำตนเองไปเป็นสมาชิกของทีมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมทีมตามความเหมาะสม	4.06	.91	มาก
3. สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของทีมได้	4.04	.77	มาก
4. สามารถจัดการกับความขัดแย้งและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน	4.06	.90	มาก
5. สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	3.94	.89	มาก
6. ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม	3.96	.90	มาก
7. เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ	4.04	.85	มาก
8. ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถตามความเหมาะสมกับงาน	3.97	.92	มาก
รวม	4.01	.70	มาก

จากตาราง 6 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ สามารถจัดการกับความขัดแย้งและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .90) รองลงมาคือ สามารถนำตนเองไปเป็นสมาชิกของทีมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมทีมตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .91) และสามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของทีมได้ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .77) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับสมรรถนะ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. กระตุ้นสมาชิกในทีมให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน	3.86	.78	มาก
2. เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการดำเนินงานของทีม	3.89	.72	มาก
3. มอบหมายงานที่มีลักษณะตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม	3.88	.91	มาก
4. กำหนดคุณภาพของงานก่อนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	3.94	.94	มาก
5. สนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะของงาน	4.05	.80	มาก
6. ให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค	4.07	.90	มาก
7. ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้พัฒนาความรู้เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.92	.89	มาก
8. ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้เข้ารับการอบรมสัมมนาศึกษาดูงานเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.97	.89	มาก
9. นำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาความดีความชอบ	4.05	.85	มาก
รวม	3.96	.57	มาก

จากตาราง 7 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับ ดังนี้ ให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .90) รองลงมาคือ สนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะของงาน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .85) และนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาความดีความชอบ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .80) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะใน 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตามเพศ ผลปรากฏ ดังตาราง 8

ตาราง 8 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	ชาย n = 96		หญิง n = 146		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.11	.55	3.92	.78	2.04	.042*
2. การปรับตัวในการทำงาน	4.11	.54	3.91	.78	2.24	.026*
3. ภาวะผู้นำในการทำงาน	4.17	.51	3.91	.78	2.87	.004*
4. แรงจูงใจในการทำงาน	4.07	.41	3.89	.64	2.50	.013*
รวม	4.12	.49	3.91	.74	2.44	.015*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 แสดงว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเพศหญิง ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์
ในการทำงาน ผลปรากฏดังตาราง 9 - ตาราง 16

ตาราง 9 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	7.80	3.94	8.56	.00*
	ภายในกลุ่ม	239	110.11	.46		
	รวม	241	118.00			
การปรับตัวในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	7.94	3.97	8.56	.00*
	ภายในกลุ่ม	239	110.84	.46		
	รวม	241	118.78			
ภาวะผู้นำในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	9.80	4.90	10.96	.00*
	ภายในกลุ่ม	239	106.90	.45		
	รวม	241	116.70			
แรงจูงใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.55	2.78	.10	.00*
	ภายในกลุ่ม	239	72.93	.31		
	รวม	241	78.48			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	7.71	3.86	9.55	.00*
	ภายในกลุ่ม	239	96.51	.40		
	รวม	241	104.22			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน
มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้าน
การมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการ
ทำงาน

ตาราง 10 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน จำแนกตาม
ตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม		ขนาดโรงเรียน		
		เล็ก n = 59	กลาง n = 108	ใหญ่ n = 75
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	\bar{X}	3.72	4.00	4.21
เล็ก	3.72			.49*
กลาง	4.00	.28*		
ใหญ่	4.21			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และครูในโรงเรียนขนาดกลางมีสมรรถนะการ
ทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 11 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน จำแนกตาม
ตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม		ขนาดโรงเรียน		
		เล็ก n = 59	กลาง n = 108	ใหญ่ n = 75
การปรับตัวในการทำงาน	\bar{X}	3.71	4.00	4.20
เล็ก	3.71			.49*
กลาง	4.00	.29*		
ใหญ่	4.20			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดขนาดเล็ก และครูในโรงเรียนขนาดกลางมีสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 12 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน จำแนกตาม
ตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม		ขนาดโรงเรียน		
		เล็ก n = 59	กลาง n = 108	ใหญ่ n = 75
ภาวะผู้นำในการทำงาน	\bar{X}	3.69	4.03	4.24
เล็ก	3.69		.33*	
กลาง	4.03			
ใหญ่	4.24	.54*		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะการ
ทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และครูในโรงเรียนขนาดกลางมีสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 13 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตาม
ตัวแปรขนาดโรงเรียน เป็นรายคู่

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม		ขนาดโรงเรียน		
		เล็ก n = 22	กลาง n = 96	ใหญ่ n = 124
แรงจูงใจในการทำงาน	\bar{X}	3.72	3.98	4.13
เล็ก	3.72		.29*	
กลาง	3.98			
ใหญ่	4.13	.41*		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีสมรรถนะการ
ทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และครูในโรงเรียนขนาดกลางมีสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 14 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.30	2.15	4.52	.012*
	ภายในกลุ่ม	239	113.70	.48		
	รวม	241	118.00			
การปรับตัวในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.72	1.86	3.86	.022*
	ภายในกลุ่ม	239	115.06	.48		
	รวม	241	118.78			
ภาวะผู้นำในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.40	1.20	2.51	.084
	ภายในกลุ่ม	239	114.30	.48		
	รวม	241	116.70			
แรงจูงใจในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.87	.93	2.91	.057
	ภายในกลุ่ม	239	76.62	.32		
	รวม	241	78.49			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.99	1.49	3.53	.031*
	ภายในกลุ่ม	239	101.24	.42		
	รวม	241	104.23			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์
ในการทำงานต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 ในด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานและการปรับตัวในการทำงาน ส่วนด้านภาวะผู้นำ
ในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน ไม่แตกต่าง

ตาราง 15 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน จำแนกตาม
ตัวแปรประสพการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม		ประสพการณ์ในการทำงาน		
		ต่ำกว่า 5 ปี n = 63	5-15 ปี n = 95	สูงกว่า 15 ปี n = 84
การมีส่วนร่วมในการทำงาน	\bar{X}	4.01	3.85	4.16
ต่ำกว่า 5 ปี	4.01			
5-15 ปี	3.85			.31*
สูงกว่า 15 ปี	4.16			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ครูที่มีประสพการณ์ในการทำงาน
สูงกว่า 15 ปี มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 5-15 ปี
ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ตาราง 16 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน จำแนกตาม
ตัวแปรประสพการณ์ในการทำงาน เป็นรายคู่

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม		ประสพการณ์ในการทำงาน		
		ต่ำกว่า 5 ปี n = 63	5-15 ปี n = 95	สูงกว่า 15 ปี n = 84
การปรับตัวในการทำงาน	\bar{X}	4.02	3.85	4.13
ต่ำกว่า 5 ปี	4.02			
5-15 ปี	3.85			
สูงกว่า 15 ปี	4.13		.29*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน ครูที่มีประสพการณ์ในการทำงาน
สูงกว่า 15 ปี มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูที่มีประสพการณ์ในการทำงาน 5-15 ปี
ส่วนคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน
- 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง สารสนเทศที่ได้จากการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนาครูด้านการทำงานเป็นทีม ให้มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสม และครูได้นำไปพิจารณาปรับปรุงสมรรถนะของตนเอง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2554 โดยการกำหนดตามตารางเคอร์ซี่; และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 243 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ที่ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item Objective Congruence Index) และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .96 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์แบบสอบถาม เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐาน t- test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเซฟเฟ (Scheffe' 's test)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังนี้

1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน สรุปได้ดังนี้

2.1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเพศหญิง

2.2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก

2.3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 15 ปี มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5- 15 ปี และต่ำกว่า 5 ปี

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานเป็นทีมเป็นสมรรถนะด้านหนึ่งที่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของ

องค์การ การทำงานเป็นทีมที่ประสบผลสำเร็จในองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ ผู้นำ ทีม และสมาชิกในทีม โดยผู้นำทีมต้องสร้างการยอมรับในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์ สร้างวิสัยทัศน์ของทีมงานให้มีสมรรถนะสูง กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานให้ชัดเจน และสมาชิกในทีมต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ และมีการตรวจสอบการดำเนินงานและปรับกระบวนการให้เหมาะสม สอดคล้องกับ นพภัสสร โกสินทรจิตต์ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมด้าน ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักษะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินตนเอง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับ บุญป้อม สิงห์คู่ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 โดยศึกษาการพัฒนาทีมงาน ด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและมอบหมายที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเอง พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน มีการพัฒนาทีมงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม การตัดสินใจร่วมกัน และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ในด้านการยอมรับนับถือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ เตชะ ศิลาจตุญญลักษณ์ (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีธรรมย์ เขต 4 ด้านความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีมงาน การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และภาวะความเป็นผู้นำ โดยใช้การจัดฝึกอบรมและการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Technique) พบว่า บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการทำงานเป็นไปในทางพัฒนาตามกรอบภารกิจที่วางไว้

สำหรับผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1.1 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง

กรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน สามารถแสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ทรวงวุฒิ ทาระสา (2549: 51) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานของครูในโรงเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็นในขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่อง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานและสามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานได้ เช่นเดียวกับแนวคิดของ รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: 66) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของครูและผู้บริหารในโรงเรียน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาร่วมกันทำงานในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่กำหนด และสามารถประเมินผลงานของตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ และสอดคล้องกับ อนันท์ งามสะอาด (2549: 136-138) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยครูและบุคลากรในโรงเรียนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมงานให้มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทุกคนมีความผูกพัน ท่วมเท ความพยายามในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง

กรุงเทพมหานคร ด้านการปรับตัวในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากครูในโรงเรียนสามารถทำงานใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการสอน ปรับปรุงแก้ไขงานที่ผิดพลาดด้วยความเต็มใจ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด ใช้ความรู้ความสามารถกับงานที่ทำอย่างเต็มที่ ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา สามารถปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับของโรงเรียนได้ สอดคล้องกับชนกานต์ แทนดี (2549: 87-91) กล่าวว่า ครูมีการปรับตัวในการทำงานได้โดย สามารถปรับใช้นวัตกรรมการสอนใหม่ๆ มาใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลและทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างสื่อการสอนเพื่อพัฒนานักเรียน มีการเตรียมการสอนอย่างเป็นขั้นตอน ค้นคว้าข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการเตรียมการสอน และทบทวนผลการสอนที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการสอน นอกจากนี้ยังมีความสุขกับการริเริ่มงานใหม่ๆ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ภูมิใจในงาน มั่นใจที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ และการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการศึกษาข้อมูลใหม่ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน และให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานชุมชน

1.3 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง

กรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากครูในโรงเรียนสามารถเป็นสมาชิกของทีมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมทีมได้อย่างเหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถตามความเหมาะสมกับงาน และ

สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของทีม จัดการกับความขัดแย้งและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการทำงาน สอดคล้องกับ ยอร์ค-บาร์ และ ดูก์ (York-Barr; & Duke. 2004: 260) กล่าวว่า ครูที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้ สร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการสื่อสารแบบเปิด เช่นเดียวกับแนวคิดของ สุระพล ชังดวงจิตร (2546: 47-52) กล่าวว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของครูในโรงเรียนคือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเข้าใจร่วมกันกับผู้ร่วมงานก่อนการปฏิบัติงาน สามารถนำตนเองไปเป็นสมาชิกของกลุ่มและปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่ม ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความถนัด และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน และสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (มสธ.) (2551: 58) กล่าวถึง ครูที่มีภาวะผู้นำต้องช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงกับเพื่อนร่วมงาน มีสมรรถนะในการสื่อสารและทักษะในการฟัง มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเจรจา และเกิดการปรองดอง มีทักษะกระบวนการกลุ่ม มีความสามารถในการประเมิน ดีความ จัดอันดับความสำคัญ และสามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจโดยผู้บริหารและครู

1.4 การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง

กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากครูในโรงเรียนสามารถกระตุ้นสมาชิกในทีมให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการดำเนินงาน มอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม กำหนดคุณภาพของงานก่อนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ สนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวก ให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้พัฒนาความรู้เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้เข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ และนำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาความดีความชอบ สอดคล้องกับสุนทร โคตรบรรเทา (2547: 10) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจของครูในโรงเรียน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้สูงสุด มีความเจริญงอกงามทางวิชาการ และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนั้นสามารถทำได้โดย ติดตามเอาใจใส่ดูแลครูทั้งหมด ยืนยันสิ่งที่ทราบและถามเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกัน ควรรับฟังความคิดเห็นและทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรเพื่อความเข้าใจ ยอมรับนับถือครูในโรงเรียน ยกย่องและเชิดชูความสำเร็จของครู ชมเชยครูต่อหน้าอย่างสม่ำเสมอ แจ้งให้ครูทราบเกี่ยวกับโอกาสทางวิชาชีพที่ควรสนใจ ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร และการจัดทำโครงการฝึกอบรม เช่นเดียวกับ สุบิน อุปรีที่ (2548: 76-86) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน ทำได้โดยการให้กรอบแนวคิดในการ

ปฏิบัติงานที่ชัดเจน ให้ข้อเสนอแนะที่ดีระหว่างการทำงาน ยอมรับในความรู้ความสามารถและให้ความไว้วางใจในการทำงาน มอบอำนาจในการตัดสินใจเมื่อการทำงานประสบปัญหา ยอมรับความแตกต่างในความสามารถของผู้ร่วมงาน และประชาสัมพันธ์ผลงานของครูเพื่อสร้างความยอมรับนับถือในหมู่ผู้ร่วมงาน ให้การสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะและคุณภาพของงาน ให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับอุปสรรค ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4) แรงจูงใจในการทำงาน จำแนกตาม เพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากการศึกษาของ แคสเนอร์; และ อุลล์แมน (ศักดิ์ชัย นิรัญทิวี. 2532 : 59; อ้างอิงจาก Krasner; & Ullman. 1974: 33) กล่าวว่า เพศเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ แตกต่างกันไป ในด้านการปฏิบัติงาน ความแตกต่างระหว่างเพศเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะตั้งแต่เกิด ผู้หญิงกับผู้ชายต่างก็มีโลกทางสังคมที่แตกต่างกัน เช่น การเรียนรู้บทบาท ความคาดหวังทางสังคม ค่านิยม เป็นต้น สอดคล้องกับ มัลลีย์ภรณ์ บุตรดี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี พบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ อรุณวดี รื่นรมย์ (2553: บทคัดย่อ) เปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียน จำแนกตามเพศ พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนบุคลากร ปริมาณงาน และทรัพยากรในการทำงานที่ต่างกัน สอดคล้องกับเจริญ งามดี (2547: 97) ศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเอนก ธรรมนิตย์ (2549: 88-89) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในทัศนะของครูซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

ขนาดใหญ่แตกต่างกัน และสุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากร ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน เช่นเดียวกับแนวคิดของธีระ หมิ่นศรี (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการสร้างทีมงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า การสร้างทีมงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน และศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหาร ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ อติศร สุภาพคำ (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน พบว่า สภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ซึ่งมีขนาดแตกต่างกัน มีสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรแตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน พบว่า ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีสภาพการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน

2.3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากประสบการณ์ก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทศนคติ ทุกคนได้รับประสบการณ์ไม่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าจะเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จได้ดีกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย (กันยา สุวรรณแสง. 2536: 81-82) นอกจากนี้ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงย่อมมีความสามารถในการทำงานมากกว่า (เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547: 173 -174) สอดคล้องกับ สิรินาถ จันทรคณา (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์การ พบว่า พนักงานที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันจะมีความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมแตกต่างกัน เช่นเดียวกับ ยวดี ยางสวย (2550: 85) ศึกษาสมรรถนะด้านการบริหารการจัดการในห้องเรียนของครูอาชีวศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี 5 ด้าน คือ การมีภาวะผู้นำ การบริหารจัดการในห้องเรียน การสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ การประสานประโยชน์ และการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ จากการศึกษาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน คือ ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในห้องเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจในการทำงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นครูในโรงเรียนควรได้รับการพัฒนา ความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญในการทำงาน โดยส่งผลให้ครูเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผลการวิจัยพบว่า กระตุ้นสมาชิกในทีมให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด รองลงมาคือ มอบหมายงานที่มีลักษณะตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม ซึ่งเป็นความสามารถที่ส่งผลต่อลักษณะของบุคคลและลักษณะของงานที่สร้างแรงจูงใจของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ไปสู่ความสำเร็จ ก่อให้เกิดความรู้สึกร่าเริงพอใจในการทำงาน จึงควรได้รับการส่งเสริมพัฒนาให้ครูมีความสามารถด้านนี้เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในทรศณะของผู้บริหาร ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี และการพัฒนาตนเอง
3. ควรศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์. (2541). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน
กรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน) ฝ่ายสำคัญทางธุรกิจธนาคาร สังกัดสำนักงานใหญ่
กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- กรกนก ทิพรส. (2545). *องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
กรมสุขภาพจิต. (2552). *สมรรถนะหลักสำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงานกรมสุขภาพจิต.
กรุงเทพฯ: กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่.**
- กันยา สุวรรณแสง. (2536). *จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.*
- กระทรวงมหาดไทย. (2552). *แผนบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555.
กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล.*
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549ก, 17 มกราคม). *คำสั่งที่ ศษ 0206.3 ว3 เรื่อง สมรรถนะข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.*
- _____. (2549ข). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ปี 2549-2551.
กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.*
- _____. (2553). *แผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2553-2556).
กรุงเทพฯ: กลุ่มยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา.*
- กิตติศักดิ์ กอรั้อย. (2550). *พฤติกรรมการทำงานเป็นที่มของนิสิตปริญญาตรีภาคปกติ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- เกสร วงศ์วัฒนากิจ. (2542). *ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารองค์การ
บริหารส่วนตำบลต่อการพัฒนาสาธารณสุขในระดับท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.*
- เกรียงศักดิ์ ราชโคตร. (2552). *เอกสารประกอบการสอน วิชามนุษยสัมพันธ์ (902-102).
กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิก จำกัด.*
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
วิทยาลัยนาฏศิลป์กรมศิลปากร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- เจริญ งามดี. (2547). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.*

- เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม. (2549, ตุลาคม-2550, มีนาคม). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. 1(31): 25-40.
- จินตนา ณ ระนอง. (2545). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ชนกานต์ แทนดี. (2549). การปรับตัวทางจิตวิทยาของครูตามการรับรู้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง ด้านการทำงาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (จิตวิทยาเพื่อการพัฒนามนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.
- ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. (2543). ทักษะการบริหารทีมงาน. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชูศักดิ์ ชาญช่าง. (2540). พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์วิทย์ แสหนอง. (2547). มารูจัก Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เดชา ศิลาจรรยาคุณ. (2551). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ดวงรัตน์ พิทักษ์. (2550). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานสาย อิเลคทรอนิกส์คอมเมิร์ซ ในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ธัญมาส วงศ์สิงหรา. (2547). การศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธันวิน ปิ่นเขียน. (2545). เอกสารประกอบการสอนวิชาการสร้างทีมงาน. ราชบุรี: สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- _____. (2553). การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.*
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2546). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ พอร์มีเดีย บัค.*
- _____. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทสหธรรมิก จำกัด.*
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2553, กันยายน-ธันวาคม). *ภาวะผู้นำของครู: กรณีครูที่เป็นนักศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. วารสารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.3(3): 64.*
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2539). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอาชีพระยะสั้น ช่างอุตสาหกรรม กรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- เทือน ทองแก้ว. (2553). *สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2553, จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>*
- ธีระ หมื่นศรี. (2550). *การศึกษาการสร้างทีมงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่ศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).*
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). *การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.*
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). *การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส จำกัด.*
- นพภัสสร โกสินทรจิตต์. (2548). *ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.*
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.*
- บุญป้อง สิงห์คู่. (2549). *การพัฒนาทีมงานในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยโสธร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.*

- บุศรา เตียรบรรจง. (2546). *แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรี*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประภาพร ศรีสถิตธรรม. (2543). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม: ศึกษาเฉพาะกรณีของชุมชนในเขตเทศบาลนคร จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (รัฐศาสตร์). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ประยุทธ์ ตรีชัย. (2544). *การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปราโมทย์ พากพูลไพร. (2550). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2530). *สุขภาพจิตเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- พรวดี รัตนวงศ์. (2550). *ผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พันธ์ศักดิ์ จันท์แก้ว. (2545). *เจตคติต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท เจ มาร์ท จำกัด*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น.
- มนัสวี วัชรวิศิษฐ์. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปรับตัวในการทำงานของข้าราชการครูสายผู้สอนอำเภอสตึก สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2551). *แนวการศึกษาคหุวิชาประสพการณัวิชาชีพ*
ประกาศนัยบัตรบัณฑิตหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาคศึกษาศาสตรั.
- มัลลิกา วิชชุกรองครัด. (2553). *การคศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนัทำงานครุเทศบาล*
สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานัพนั กศ.ม. (การบรหการคศึกษา). ชลบุรี:
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มาลัยภรณ์ บุตรดี. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่งการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภภาพการทำงาน*
เป็นทีมของครุ: คศึกษาเฉพาะกรณีครุของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี. วิทยานัพนั วท.ม.
 (จิตวิทยาอุตสาหกรรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
 พระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.
- มาลินี จุฑะรพ. (2539). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- เมตต์ เมตต์การุณัจิต. (2547). *การบรหการจัดการคศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์การ*
ปกครองท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ: บัคพอยท์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
 ————. (2551). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบัน
 ราชภัฏสวนดุสิต.
- ยุวดี ยางสวย. (2550). *คศึกษาสมรรถนะด้านการบรหการจัดการในหองเรียนของครุอาชีวคศึกษา*
จังหวัดกาญจนบุรี. สารนัพนั กศ.ม. (การบรหการคศึกษา). กรุงเทพฯ:
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
 ————. (2548). *การจูงใจและการเสริมแรง พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัชนักร สมทรัพย์. (2550). *การทำงานเป็นทีมของผู้บรหและครุในโรงเรียนที่รับรางวัล*
พระราชทานประจำปีการคศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานัพนั กศ.ม.
 (การบรหการคศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
 ถ่ายเอกสาร.
- รัตติกรณั จงวิศาล. (2551). *โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่งภาวะผู้นำ เชาว์อารมณ์ และ*
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. (เอกสารประกอบการประชุม). กรุงเทพฯ:
 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2541). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดีไลท์.
- ลักขณา สรวิวัฒน์. (2545). *สุขวิทยาจิตและการปรับตัว*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ลัคพงษ์ โภษาแสง. (2553). *การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนระดับประถมคศึกษา อำเภอสอยดาว*
สำนักงานเขตพื้นที่การคศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานัพนั กศ.ม. (การบรหการคศึกษา).
 ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- วรารัตน์ ประสิทธิ์ชัยกิจ. (2537). การศึกษาการปรับตัวของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในโรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดกรมพลศึกษา. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาพิเศษ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2545). จิตวิทยาการปรับตัว. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส่งเสริมวิชาการ. _____ . (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิชัย โถสุวรรณจินดา. (2545). ความลับขององค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดีไลท์.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์ม และ ไชเท็กซ์ จำกัด.
- ศยามล เอกะกุลนันต์. (2550). สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. ปรินูญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวี. (2532). ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูกรุงเทพมหานคร. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตน แตกต่างกัน. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิรรงค์ ทับสายทอง. (2530). จิตวิทยาผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก. (2550). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ศุภวรรณ เคาณานนท์. (2548). สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ส.ม. (การบริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สงวน ช้างฉัตร. (2542). พฤติกรรมองค์กร. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2540). เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549, กุมภาพันธ์). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา. วารสาร การศึกษาไทย. (17): 10-21.

- สิรินาท จันทรคณา. (2549). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในการทำงานเป็นที่มาของพนักงานบริษัทดีคอมพิวเตอร์ จำกัด. ปรินญาณิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เสนห์ จ้อยโต. (2540). องค์การสมัยใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2537). ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2553). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท้อป จำกัด.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่: เน้นพฤติกรรมมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.
- สุนทร พลวงค์. (2551). การพัฒนาการทำงานเป็นที่มาของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลท่าสะอาด อำเภอเชกา จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันทา เลานันท์. (2540). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคส์โตร์.
- _____. (2544). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคส์โตร์.
- สุบิน อุปรีที. (2548). พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- สุภาพรรณ โครตจรัส. (2524). จิตวิทยาในการดำรงชีวิต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2547). แรงจูงใจในองค์การการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สุรพล อินทุราม. (2543). การปรับตัวในการทำงานของพนักงานต้อนรับหญิงต่างชาติบินเครื่องบินศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุระพล ชั่งดวงจิตร์. (2546). รูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการครูระดับบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.
- สุรียา มนตรีภักดิ์. (2550). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สุรีพร พึ่งพุกทคุณ. (2549). *การบริหารจัดการทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2550). *หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครู
กรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสายงานการสอน*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2552). *แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2552-2552)*. กรุงเทพฯ: ชุมชุมสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร. (2553ก). *แผนยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานเขต
ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2552-2555*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษา.
- _____. (2553ข). *สารสนเทศเครือข่ายโรงเรียนที่ 37*. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *สมรรถนะของข้าราชการ*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. (2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบาย และพฤติกรรมบ่งชี้*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู(ฉบับปรับปรุง)*.
กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2546). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการ
พัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. (2549). *โครงการศึกษาและพัฒนาระบบ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ของกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา
ลาดพร้าว.
- สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. (2553). *การประเมินความรู้และประสบการณ์*.
สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2554, จาก <http://chon.nfe.go.th/advicecenter/kummans.html>
- อรุณวดี รื่นรัมย์. (2553). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อดิสร สุภาพคำ. (2549). *การศึกษาสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาตามความ
คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา
เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.
- อนันท์ งามสะอาด. (2549). *การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีด้วยหลักการมีส่วนร่วม:
กรณีวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- เอนก ธรรมนิตย์. (2549). การศึกษาการพัฒนาทางวิชาการของครูโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑล
จันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. ปรินญาณิพนธ์
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
ถ่ายเอกสาร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency.
สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2553, จาก <http://www.hrcenter.co.th>
- อารี เพชรสุด. (2530). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- อุบลรัตน์ เฟื่องสถิตย์. (2524). จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Andrew, H.A.; & Roy S.C. (1991). *The Roy's Adaptation Model*. California: Aplenton &
Lange.
- Arnon Sakworrach. (1973, January). Test for Competence rather than Intelligence.
American Psychologists. 17(7): 57-83.
- Austin, A. E.; & Baldwin, R. G. (1991). *Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of
Scholarship And Teaching*. Washington DC: George Washington Press.
- Blancero, D.; Boroski, L.; & Dyer, L. (1996, July). Key Competencies for a Transformed
Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource
Management*. 35: 383 – 403.
- Briggs, Hilary. (2001, November 1). Why Team Building Does Not Work in a Recession:
Engaging Staff in Practical Projects Delivers Business Results. *Human Resource
Management International Digest*. 1(19): 32-35.
- Fred C. Lunenburg and Ornstein. (2000: 100). *Educational Administration Concepts
and Practices*. California: Thomson & Wadsworth.
- Krejcie, Robert V.; & Darlye W. Morgan. (1970, August). Determining Sample Size for
Research Activities. *Journal of Education and Psychological Measurement*.
13(3): 608.
- Matin, Garry L.; & Osborn, Grayson. (1989). *Psychology Adjustment and Everyday Living*.
New Jersey: Prentice-Hall.
- Parry, S.M. (1997). *Evaluating the Impact of Traisin*. Alexanda: American Society of
Traing And Development.
- Robinson, G. C. (1994). Managers in Team: How Valuing Individual or Collectivism Affects
their Participation. *Dissertation Abstracts International*, 55(4): 201.

- Sherman, D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Stubbs, E.C. (2005). *Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance*. Case Western Reserve University. Retrieved January 20, 2011, from www.emeraldinsight.com/journals.htm.





ภาคผนวก



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

อาจารย์ ดร.ขวัญ เพ็ญชัย	อาจารย์ประจำภาควิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อาจารย์ ดร.ปราโมทย์ ผิวงาม	อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
นายไฉฉิต ธรรมไฉฉิต	หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
นายวิชิต อิศระวิริยะกุล	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดลานบุญ สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
นายปรีชา ต่อสุวรรณ	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดปลุกศรัทธา สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
3. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ประกอบด้วย
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
4. โปรดตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อ
5. คำตอบทุกข้อถือว่าเป็นความลับไม่มีผลกระทบต่อท่านและใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวอินทิรา อินทโชติ)
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

เพศชาย

เพศหญิง

2. ขนาดโรงเรียน

ขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-400 คน

ขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 401-800 คน

ขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 801 ขึ้นไป

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

ตั้งแต่ 5-15 ปี

สูงกว่า 15 ปี



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาว่าได้ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด แล้วกรูณาทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสามารถ โดยความหมายของแต่ละช่อง มีดังนี้

5 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมากที่สุด

4 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมาก

3 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมปานกลาง

2 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมน้อย

1 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
การมีส่วนร่วมในการทำงาน						
1	มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน					
2	สามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
3	สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ					
4	มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
5	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
6	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
7	ให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน					
การปรับตัวในการทำงาน						
8	สามารถทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้					
9	สามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการสอนและการทำงาน					
10	สามารถปรับปรุงแก้ไขงานที่ผิดพลาดด้วยความเต็มใจ					
11	สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด					
12	สามารถใช้ความรู้ความสามารถกับงานที่ทำอย่างเต็มที่					
13	สามารถให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาได้					
14	สามารถปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับของโรงเรียนได้ทุกข้อ					

ข้อ	สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำในการทำงาน						
15	เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
16	สามารถนำตนเองไปเป็นสมาชิกของทีมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมทีมตามความเหมาะสม					
17	สามารถคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของทีมได้					
18	สามารถจัดการกับความขัดแย้งและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน					
19	สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม					
20	ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม					
21	เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ					
22	ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถตามความเหมาะสมกับงาน					
แรงจูงใจในการทำงาน						
23	กระตุ้นสมาชิกในทีมให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน					
24	เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการดำเนินงานของทีม					
25	มอบหมายงานที่มีลักษณะตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม					
26	กำหนดคุณภาพของงานก่อนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ					
27	สนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะของงาน					
28	ให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค					
29	ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้พัฒนาความรู้เพื่อการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	ระดับสมรรถนะ				
		5	4	3	2	1
	แรงจูงใจในการทำงาน					
30	ส่งเสริมสมาชิกในทีมให้เข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
31	นำผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาความดีความชอบ					





ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวอินทรา อินทโชติ
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 14 ธันวาคม 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยนาท
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	63/16 ถนนอ่อนนุช-ลาดกระบัง ต.ราชาเทวะ อ.บางพลี สมุทรปราการ 10540
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู รับเงินเดือนอันดับ คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนเทศบาลบ้านกล้วย เทศบาลเมืองชัยนาท จ.ชัยนาท
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2543	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย อ.เมือง จ.ลพบุรี
พ.ศ.2547	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาชีววิทยา จากมหาวิทยาลัยบูรพา จ.ชลบุรี
พ.ศ.2548	ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาการสอน จากมหาวิทยาลัยบูรพา จ.ชลบุรี
พ.ศ. 2554	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ