373.11
พ 161ค
2556

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

สารนิพนธ์
ของ
พงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2556
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

FI 430233

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

บทคัดย่อ

ของ

พงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2556

พงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ดร.สมชาย เทพแสง.

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การ การทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ บรรยากาศองค์การประกอบด้วย การสร้างแรงจูงใจ การจัดโครงสร้างองค์การ การตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การสนับสนุน ภาวะผู้นำทีม การพัฒนาบุคคล และการติดต่อสื่อสารในทีม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำนวน 222 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ การสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการสร้างแรงจูงใจ

2. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารในทีม การมีภาวะผู้นำทีม และด้านการพัฒนาบุคคล อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

3. บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีภาวะผู้นำทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาบุคคล และการติดต่อสื่อสารในทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND TEAMWORK OF TEACHERS IN THE SECONDARY SCHOOL EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 , RATCHANAKARIN SCHOOL-CLUSTERED

AN ABSTRACT

BY

PONGPUN JUNPENG

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree In Educational Administration
at Srinakharinwirot University
May 2013

Pongpun Junpeng. (2013). *Relationships Between Organizational Climate and Teamwork of Teachers in the Secondary Educational Service, Area Office 2, Ratchanakarin School-Clustered.* Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School. Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Somchai Thepseang.

The objectives of this study were to investigate the organizational climate and teamwork of teachers in the Secondary Educational Service, Area Office 2, Ratchanakarin School-Clustered. The organizational climate consists of; motivation, organizational structure, decision making, morale and encouragement, and trust subtle and intimacy. The components of teamwork contain: support, team leadership, personal development, and communication in teamwork. The study was conducted with a sample group of 222 teachers of the Secondary Educational Service, Area Office 2, Ratchanakarin School-Clustered. Data were collected by a five rating scale questionnaire. The reliabilities of the questionnaire were .92. The statistics used in this study are; percentage, means, standard deviation, and correlation coefficient.

Finding revealed that;

1. Organizational Climate in the Secondary Educational Service, Area Office 2, Ratchanakarin School-Clustered as a whole were at a high level. When considered with each espect, it was found that including: Decision Making, Trust Subtlety and Intimacy, Organizational structure, Morale and Encouragement and Motivation respectively.

2. The teamwork of teachers in the Secondary Educational Service, Area Office 2, Ratchanakarin School-Clustered as a whole were at a high level. When considered **with** each espect, it was found that Support was at the highest level; and Communication in Teamwork, Team Leadership, Personnel and Development were the high level respectively.

3. The relationship between the organizational climate and the teamwork indicated at a low-level. When considered with each espect, it was found: The relationship between the Morale and Encouragement as a whole had significant positive correlations at .05 level with Team Leadership. The relationship between the Trust Subtlety and Intimacy as a whole had significant positive correlations at .05 level with Personnal and Development, and Communication in Teamwork.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ของ พงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โยธิน ศรีโสภา)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร.สรภัคสรณ์ ฉัตรกมลทัศน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ)

วันที่ 1 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่ง จากอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แนะนำ ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ทุกขั้นตอน ช่วยเหลือ แนะนำ ให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด และท่านยังเป็นแบบฉบับของอาจารย์ที่ทุ่มเทให้กับศิษย์ ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โยธิน ศรีโสภา อาจารย์ ดร.สรภัครสรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ และกรรมการพิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง อาจารย์ ดร.สรภัครสรณ์ ฉัตรกมลทัศน์ ที่แนะแนวทางในการจัดทำสารนิพนธ์จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความสมบูรณ์ที่สุด

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ นายสุนันทวิทย์ พลอยขาว ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม นายถวิล ศรีใจงาม ผู้อำนวยการโรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย และอาจารย์สมหวัง สมานรักษ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแก้ไขและให้คำแนะนำในการสร้างแบบสอบถาม

ขอขอบคุณผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ที่อำนวยความสะดวกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดียิ่ง ตลอดจนขอขอบคุณผู้อำนวยการและครูโรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย ที่ให้ความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือประกอบการวิจัย และขอขอบคุณ นายสุนันทวิทย์ พลอยขาว ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม ที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และเอื้อเฟื้อสถานที่ในการทำวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมารดา พี่น้อง และครอบครัวที่อบอุ่น ที่ได้ให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดมา ตลอดจนเพื่อนครูโรงเรียนวัดสุทธิวราราม เพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 22 ทุกคน พระมหาวชิรวิชญ์ คามพินิจ ที่ช่วยเหลือเป็นกำลังใจมาโดยตลอดทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้อันทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัย คุณค่าและประโยชน์อันใดที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อการพัฒนาการศึกษาและน้อมระลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ตลอดจนทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ ที่มีส่วนให้คำปรึกษาและช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์กับผู้วิจัยมาโดยตลอด ขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัยจงดลบันดาลให้ทุกท่านที่กล่าวมา ประสบแต่ความสุข ความเจริญตลอดไป

พงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
	ความสำคัญของการวิจัย	5
	ขอบเขตของการวิจัย	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
	สมมติฐานในการวิจัย	10
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	11
	การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	12
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	12
	นโยบายและกรอบทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	12
	สหวิทยาเขตราชนครินทร์	14
	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ	22
	นิยามของบรรยากาศองค์การ	23
	ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	25
	บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	30
	การสร้างแรงจูงใจ	34
	การจัดโครงสร้างองค์การ	46
	การตัดสินใจ	54
	การสร้างขวัญและกำลังใจ	66
	การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	76
	แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	81
	ความหมายของการทำงานเป็นทีม	81
	ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	84

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2 (ต่อ)		
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม	85
	การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	89
	การสนับสนุน	99
	การมีภาวะผู้นำทีม	103
	การพัฒนาบุคคล	113
	การติดต่อสื่อสารในทีม	122
	ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม	128
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	129
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ	129
	งานวิจัยในประเทศ	129
	งานวิจัยต่างประเทศ	133
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม	135
	งานวิจัยในประเทศ	135
	งานวิจัยต่างประเทศ	139
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม	141
	งานวิจัยในประเทศ	141
	งานวิจัยต่างประเทศ	141
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	143
	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	143
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	144
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	146
	การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	146
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	148

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	149
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	149
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	150
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	150
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	165
ความมุ่งหมายของการวิจัย	165
ขอบเขตของการวิจัย	165
วิธีการดำเนินการวิจัย	166
สรุปผลการวิจัย	166
อภิปรายผล	169
ข้อเสนอแนะ	187
บรรณานุกรม	189
ภาคผนวก	208
ภาคผนวก ก	209
ภาคผนวก ข	221
ภาคผนวก ค	223
ประวัติย่อผู้จัดทำ	231

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	สังเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ.....	33
2	สังเคราะห์ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	98
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	144
4	ข้อมูลพื้นฐานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์.....	151
5	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน.....	152
6	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อ.....	153
7	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการจัดโครงสร้างองค์การโดยรวมและรายข้อ...	154
8	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อ.....	155
9	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจโดยรวมและรายข้อ...	156
10	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อ.....	157
11	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน.....	158

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสนับสนุนโดยรวมและรายข้อ.....	159
13	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการมีภาวะผู้นำทีม โดยรวมและรายข้อ.....	160
14	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการพัฒนาบุคคล โดยรวมและรายข้อ.....	161
15	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการติดต่อสื่อสารในทีม โดยรวมและรายข้อ.....	162
16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน	163
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน	164

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
2	บรรยากาศองค์การสี่แบบตามทัศนะของ Hoy & Mikel.....	25
3	รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสูงหรือแคบ.....	53
4	รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบราบ.....	53

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2559) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ว่า เพื่อพัฒนาชีวิตมนุษย์ ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 6) การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบหลายประการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 7) หมวด 1 (มาตรา 6) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น สถานศึกษาหรือโรงเรียนซึ่งเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning) โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนให้กับนักเรียน โรงเรียนจึงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มากกว่าองค์การประเภทใด ๆ เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่สำหรับให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสำหรับขยายความรู้ความสามารถได้อย่างสร้างสรรค์ (Expandcapacities to create) และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Hoy; & Miskel. 2008: 33) ครูคือผู้ที่มีความสำคัญต่อความเจริญของบุคคลและชาติบ้านเมืองเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะชาติบ้านเมืองจะมีความเจริญมั่นคงอยู่ได้ ก็เพราะประชาชนในชาติได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี การพัฒนาคนจะดำเนินไปอย่างถูกต้องก็เพราะมีระบบการศึกษาที่ดี และระบบการศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็เพราะมีครูที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานของครู จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เพราะในการทำงานนั้น “ครู” คือทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดของโรงเรียน ถ้าหากครูในโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีแล้วย่อมเอื้อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่โรงเรียนในท้ายที่สุด การที่ครูจะมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี โรงเรียนจะต้องมีบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วย (สุชานุช พันธนียะ. 2553: 3)

ฮาร์เปอร์ (สุชานุช พันธนียะ. 2553: 38; อ้างอิงจาก Harper. 2542) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานว่ามีสองประเภท คือ ปัจจัยด้านบุคคลและปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านบุคคลประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานด้านบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพการสมรส การศึกษา การอบรม ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ และงานที่รับผิดชอบ ส่วนปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านการผลิต ข้อผูกมัด ระเบียบข้อบังคับ และบรรยากาศในองค์การ ฮาร์เปอร์ ให้แนวคิดว่าบรรยากาศในองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากเนื่องจากคนที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่

ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขาอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่แบบของความเป็นผู้นำผู้บังคับบัญชา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่างๆในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะหากองค์การใดที่มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีความสุขโดยบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานจะต้องเป็นบรรยากาศที่มีความอบอุ่น ให้การสนับสนุน มีความรับผิดชอบ มีสิ่งจูงใจบุคลากรให้ทำงาน มีการแก้ไขความขัดแย้ง มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญของบรรยากาศที่มีผลต่อการทำงานของบุคคล ทำให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี (สุชานุช พันธนียะ. 2553: 39)

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 เป็นกฎหมายแม่บทของการศึกษาที่เน้นให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ ในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ที่เป็นผู้อำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบกระบวนการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1.สมรรถนะการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2. สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน 3. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน 4. สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 5. สมรรถนะภาวะผู้นำครู 6. สมรรถนะการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 . 2553: 19) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะครู ตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ : กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพเพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล ได้กำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์สมรรถนะครู อันประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะและมาตรฐานของครูผู้สอน ที่หน่วยงานต่างๆได้จัดทำไว้ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) นอกจากนี้ยังศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์ได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน คือ 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู 2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)

ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การบริหารหลักสูตรและการจัดการการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน การบริหารจัดการชั้นเรียน การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ภาวะผู้นำครู การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม นับว่ามีความสำคัญมาก การทำงานเป็นทีม เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน เป็นความพยายามที่จะช่วยให้แก้ปัญหาตนเอง โดยการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน การทำงานเป็นทีมเป็นวิธีที่จะทำให้สมาชิกตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและค้นหาสาเหตุของการกระทำอันไปสู่การปรับปรุง ส่งผลถึงความมีประสิทธิผลขององค์การโดยรวม ทั้งนี้เพราะการทำงานร่วมกันเป็นทีมสร้างความเป็นปึกแผ่นของโรงเรียน สร้างสรรค์ชีวิตที่ดีของทุกคนนอกจากสมาชิกแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาแล้ว ระบบงานที่ดีจะถูกนำมาใช้และยังทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานเป็นทีม (อำนวย มีสมทรัพย์. 2553: 2)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551: 33) ได้สรุปสาเหตุของความล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษาโดยรวมและแยกเป็นรายภาค พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะการทำงานที่ยังไม่ให้ความสำคัญกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และทีมงานในโรงเรียน ซึ่งทำให้การทำงานไม่สอดประสานกันของทีมงานตั้งแต่ระดับนโยบาย โครงสร้างการบริหารจัดการแนวปฏิบัติ จนถึงระดับผู้ปฏิบัติ ถึงแม้จะมีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล เน้นการบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคล แต่ก็ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้ เพราะขาดผู้นำทีมที่มีคุณภาพ ขาดวิสัยทัศน์ และขาดความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการบริหารทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ (2550: 244-248) ที่ว่า สภาพและปัญหาการบริหารจัดการการศึกษาของไทยเกิดจากปัญหาการกระจายอำนาจ สายการบังคับบัญชา ความล่าช้า และการไม่มีส่วนร่วม คือ การทำงานคนเดียวเป็นหลัก ทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการที่จะต้องร่วมกันแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทีมในระดับต่างๆ โดยเฉพาะในระดับโรงเรียน เพราะหากมีทีมงานที่ดีย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ. 2544-2548) สะท้อนวิกฤติคุณภาพการศึกษาไทยในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านครู คือ ขาดแคลนครูทั้งปริมาณและคุณภาพ ครูได้มาตรฐานเฉพาะวุฒิการศึกษา แต่ฝีมือการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญยังไม่ได้มาตรฐาน และจากการสรุปการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2544-2548) มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ ผลการประเมิน 52% อยู่ในเกณฑ์พอใช้ มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการประเมิน 32.50 อยู่ในเกณฑ์ควรปรับปรุง ซึ่งเป็นผลอันเนื่องมาจากครูไม่ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างจริงจังขาดการทำงานที่เป็นระบบ ไม่ได้ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้เชี่ยวชาญกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อนำมาปรับพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ที่สำคัญขาดการทำงานเป็นทีมที่ดี (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน). 2549: 18) การทำงานเป็นทีมเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญกับการดำเนินการจัดการศึกษาในสถานศึกษา เพราะการแบ่งแยกการทำงานโดยอิสระ

ไม่สนับสนุนช่วยเหลือหรือผนึกกำลังกันทำงานเป็นทีมย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานในสถานศึกษาตกต่ำลง นอกจากนี้ยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานร่วมกันอีกด้วย ดังนั้นสถานศึกษาจึงหันมาเน้นการทำงานเป็นทีมดังที่ เสน่ห์ ศรีสุวรรณ (2553: 89) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ให้ความสนใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมาก เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์การย่อมทำให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคการบริหารงานอันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้องมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงคุณค่าของการปฏิบัติงานเป็นทีมและบริหารทีมงานเพื่อนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ (ชัยภร สีมาตร. 2553: 7)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ประกอบด้วย 5 โรงเรียนคือ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม โรงเรียนนนทรีวิทยา และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม เป็นองค์การทางการศึกษาที่ตั้งอยู่ในย่านชุมชนเมือง ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากสังคมได้ส่งบุตรหลานเข้าเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา เป็นโรงเรียนในระดับใหญ่และใหญ่พิเศษ ส่งผลให้จำนวนบุคลากรภายในโรงเรียนยังไม่เพียงพอต่อจำนวนนักเรียน จึงได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพตามโครงการพัฒนาครูทั้งระบบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เช่นโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ พัฒนาหัวหน้างาน / หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เป็นต้น และจากผลการประเมินคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับปรับปรุงถึงพอใช้ (รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา. 2550: 24-28) ทั้งนี้อาจจะเกิดจากสาเหตุเช่น ต่างคนต่างทำงาน ไม่มีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานทำให้ประสิทธิผลของงานไม่ดี เนื่องจากการดำเนินงานของโรงเรียนที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงนั้นทุกฝ่ายต้องร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน โดยที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทีม บุคลากรในโรงเรียนทุกคนเป็นสมาชิกของทีม ทุกฝ่ายต้องช่วยกันปฏิบัติงานของโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่สภาพการทำงานที่ผ่านมามักเกิดปัญหาด้านความพร้อมในการทำงานร่วมกัน ไม่มีการประสานงาน ขาดการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเปิดเผยต่อกัน ไม่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงควรให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นทีมงานของโรงเรียน มีการระดมสมองและศักยภาพในตัวบุคลากรครูแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการพัฒนาองค์การด้วยการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิริวรรณ จันทรพิมล (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่าโรงเรียนมัธยมที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการสูงจะมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานวิชาการต่ำ ดังนั้นถ้าต้องการให้งานประสบผลสำเร็จจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ทีมงานมีกระบวนการทำงานที่ดี สมาชิกของทีมจะต้องรู้บทบาทหน้าที่ มีมาตรฐานในการทำงาน และองค์ประกอบอื่นๆ ที่ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์” ซึ่งผลของการวิจัย และข้อมูลที่ได้จะเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยผู้วิจัยมีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

2. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ความสำคัญของการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงบรรยากาศองค์การในแต่ละด้าน และการทำงานเป็นทีมของครูภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ และทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไข บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมของครูให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยศึกษาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของนักการศึกษา ซึ่งผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational

Structure) การตัดสินใจ (Decision making) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement) และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) และองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม โดยศึกษาจากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของนักการศึกษา ซึ่งผลจากการสังเคราะห์การทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ การสนับสนุน (Support) ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และ การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม โรงเรียนนนทรีวิทยา และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม จำนวน 441 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ คือครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำนวน 222 คน โดยได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง ทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro. 1973: 1130) และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนโดยใช้โรงเรียนเป็นชั้น แล้วเทียบสัดส่วน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลาก ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูทั้งสิ้น 222 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 5 ด้านได้แก่

3.1.1 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

3.1.2 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

3.1.3 การตัดสินใจ (Decision Making)

3.1.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement)

3.1.5 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy)

3.2 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 4 ด้านได้แก่

3.2.1 การสนับสนุน (Support)

3.2.2 การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership)

3.2.3 การพัฒนาบุคคล (Personnel Development)

3.2.4 การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานภายในองค์การ สภาวะแวดล้อมในการทำงานที่จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1.1 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากร การส่งเสริมให้ครูมี/เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

1.2 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ในองค์การ มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน บุคลากรรู้สึกว่ามีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.3 การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

1.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement) หมายถึง การทำให้สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา ได้มีพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้นดีขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างพลังภายในของบุคคลในการร่วมแรงร่วมใจไปสู่จุดมุ่งหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) หมายถึง การเชื่อถือในตัวผู้อื่น แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และประสานงานกัน กระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน

2. การทำงานเป็นทีมของครู หมายถึง ความสามารถของครูในการสร้างความสัมพันธ์กัน รวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินการทำกิจกรรมบางอย่างที่ได้กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน วางแผนการทำงานร่วมกัน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 การสนับสนุน (Support) หมายถึง ความสามารถของครูในการที่จะสร้างความเชื่อมั่นในทีม มีการยอมรับนับถือในความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน ให้การผลักดัน

ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนในทีมได้แสดงออกถึงศักยภาพ ความสามารถของแต่ละคนในทีม เพื่อให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงาน

2.2 การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) หมายถึง ความสามารถของครูในการที่ให้สมาชิกในทีมมีการสร้างบรรยากาศของการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน แนะนำ จูงใจ อำนวยการ ความเป็นกลางเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการชี้แนะและการเลิกการควบคุม รวมทั้งต้องมีความสามารถในการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการนำ คือกลายเป็นผู้นำทีมอีกด้วย เพื่อทำให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) หมายถึง ความสามารถของครูในการที่ให้สมาชิกในทีมได้รับการพัฒนา มีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สมาชิกในทีมได้มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork) หมายถึง ความสามารถของครูในการที่ให้สมาชิกในทีมมีการสื่อสารในทีมงานอย่างทั่วถึง ในรูปแบบของการเข้าใจที่ชัดเจน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมมีความเข้าใจต่อกัน สื่อสารกันในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย สามารถสื่อสารกันในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

3. ครู หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

4. โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตราชนครินทร์ หมายถึง กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม โรงเรียนนนทรีวิทยา และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

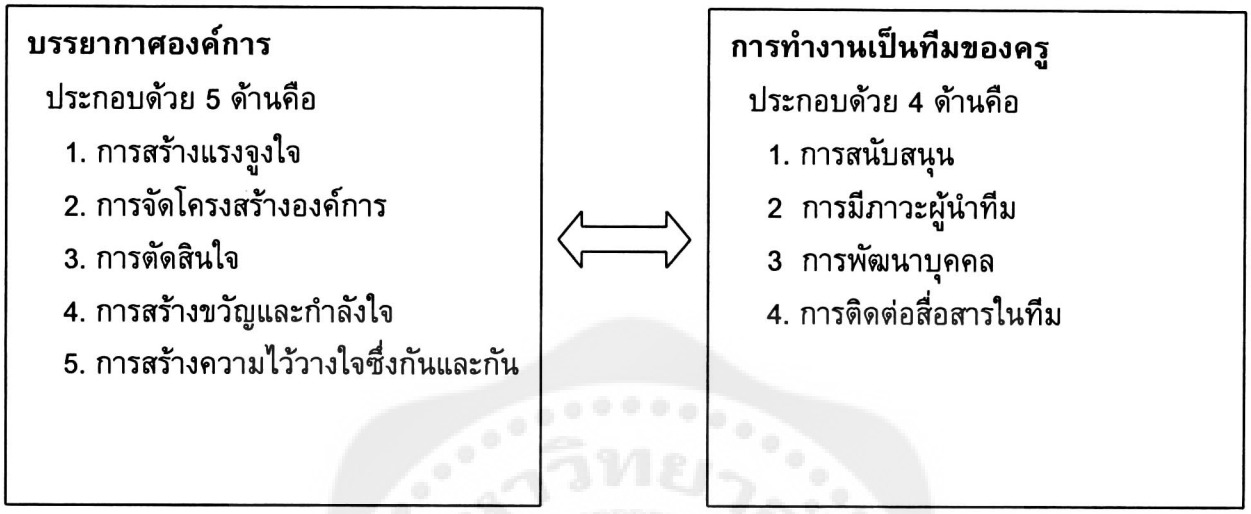
การศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักการจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

บรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวความคิดของ ดูบริน (DuBrin. 1984: 44) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึงสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ และสภาวะการบริหาร ที่บุคลากรในองค์การรับรู้ เข้าใจ และรู้สึกได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมีอิสระส่วนบุคคล

2) โครงสร้าง 3) รางวัล 4) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 5) ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา 6) การรับรู้ความเสี่ยง และ 7) การควบคุม โอเวน (Owen. 1995: 156) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของบรรยากาศในโรงเรียนในรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า มิติต่างๆ ของบรรยากาศในโรงเรียนประกอบด้วย พฤติกรรมของคณะครูกับผู้บริหารโรงเรียน โดยแยกเป็น พฤติกรรมครู 4 มิติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติ รวม 8 มิติ ดังนี้ (1) พฤติกรรมของครู 4 มิติ ได้แก่ 1) การขาดความสามัคคี 2) อุปสรรค 3) ความร่วมแรงร่วมใจ และ 4) ความสนิทสนม (2) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน 4 มิติ ได้แก่ 1) ความห่างเหิน 2) การมุ่งผลงาน 3) ความไว้เนื้อเชื่อใจ และ 4) ความกรุณาปราณี การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้บูรณาการ สังเคราะห์ แนวความคิดของนักวิชาการ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งจะศึกษาใน 5 ด้าน คือ 1.การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) 2.การจัดโครงสร้างองค์การ (Structure) 3.การตัดสินใจ (Decision making) 4.การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encourage) และ 5.การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy)

สำหรับการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี หลักการจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวความคิดของ วู้ดค็อก (Woodcock. 1989 : 75-116) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าหมายถึงการที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพัง และยังทำให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงานลักษณะของการทำงาน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้ บทบาทต่างๆ ที่สมดุล (Balanced Roles) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed goals) การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) การสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and Trust) ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) กระบวนการทำงานที่ถูกต้อง (Sound Procedures) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) การพัฒนาตนเอง (Individual Development) สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relations) การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสังเคราะห์การทำงานเป็นทีมของนักวิชาการสามารถสรุปเป็น 4 ด้านได้แก่ 1. การสนับสนุน (Support) 2. การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) 3. การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และ 4. การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork)

จากการศึกษาแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับการทำงานเป็นทีมของครู ที่นักการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ คือ บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อ ต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
3. บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์
   - 3.1 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)
   - 3.2 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)
   - 3.3 การตัดสินใจ (Decision Making)
   - 3.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement)
   - 3.5 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy)
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
5. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์
   - 5.1 การสนับสนุน (Support)
   - 5.2 การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership)
   - 5.3 การพัฒนาบุคคล (Personnel Development)
   - 5.4 การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork)
6. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

1.1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (2555: 1) เป็นหนึ่งในสามหน่วยงานทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ที่ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางแห่งความเจริญรุ่งเรือง เป็นเมืองที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นแหล่งรวบรวมทุกสาขาอาชีพ ประชากรมีรายได้สูงสุดและต่ำสุด มีการเคลื่อนย้ายเข้าออกตลอดปี นักเรียนย้ายที่อยู่ตามผู้ปกครอง กลายเป็นเด็กตกหล่นขาดโอกาสทางการศึกษา มีผลกระทบต่อผลการเรียนและการจัดการศึกษา การพัฒนานอกจากจะเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาแล้ว จึงควรจะมีการวางแผนร่วมกันอย่างหลากหลายระหว่างภาคีทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน เครือข่ายองค์การทั่วไป เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมแก่การจัดการศึกษาต่อไป

1.2 นโยบายและกรอบทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 (2555: 22-23) เป็นหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศึกษา กำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัดให้มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พื้นที่ตามเขตการปกครองครอบคลุม 27 เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดจำนวน 52 โรงเรียน มีการกำหนดสหวิทยาเขตทั้งหมดเป็น 11 สหวิทยาเขต ได้แก่ 1.สหวิทยาเขตนวลจันทร์ 2.สหวิทยาเขตวิภาวดี 3.สหวิทยาเขตรัชโยธิน 4.สหวิทยาเขตศรีนครินทร์ 5.สหวิทยาเขตวังทองหลาง 6.สหวิทยาเขตกรุงเทพตะวันออก 7.สหวิทยาเขตเสรีไทย 8.สหวิทยาเขตเบญจบูรพา 9.สหวิทยาเขตจตุรวิทย์ 10.สหวิทยาเขตราชนครินทร์ และ 11.สหวิทยาเขตเบญจศิริ มีการแบ่งขนาดโรงเรียนแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 47 โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 3 โรงเรียนและขนาดกลางจำนวน 1 โรงเรียน มีแนวทางพัฒนาตามหลักการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 3 เป้าหมาย ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาค

ส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกรอบแนวทางการพัฒนา 4 กรอบแนวทาง ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2555: 10)

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์การหลักขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้ได้มาตรฐานสากล และสูงเทียบเท่าค่าเฉลี่ยของโลก ภายในปี 2563 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2555: 4)

พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มีความรู้คู่คุณธรรมศรัทธาและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและปฏิบัติตนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใช้นวัตกรรมนำไปสู่คุณภาพระดับสากล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2555: 4)

เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่อนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพทั่วถึง และเสมอภาค

3.ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5. การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมีความปลอดภัยและมั่นคง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2555: 5)

กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงกำหนด กลยุทธ์ ปีงบประมาณ 2555 จำนวน 6 กลยุทธ์ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2555: 5) ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.3 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดนโยบายในปีการศึกษา 2541 ให้โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษามีมาตรฐานและคุณภาพทัดเทียมกันโดยจัดโรงเรียนในรูปสหวิทยาเขต ให้โรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน สร้างค่านิยม ความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อโรงเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน ในปีการศึกษา 2541 กรมสามัญศึกษาได้แบ่งโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานครเป็น 26 สหวิทยาเขต 122 โรงเรียน โดยสหวิทยาเขตราชนครินทร์ประกอบด้วย โรงเรียนวัดสุทธิวราราม โรงเรียนนนทรีวิทยา โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. 2555: 2)

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2555: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า สหวิทยาเขต คือ รูปแบบใหม่ของการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งนำมาแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความเชื่อมโยงของการศึกษาในระดับและประเภทต่างๆ ทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้บริการการศึกษาสนองตอบต่อความต้องการได้อย่างกว้างขวางทั่งถึงและเป็นธรรม และที่สำคัญเพื่อยก

ระดับให้การศึกษาทั้งระบบที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน การศึกษาระดับเดียวกัน แม้จะต่างสังกัดก็ตาม จำเป็นต้องมีระบบบริหาร เพื่อประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างโรงเรียน เช่น การใช้อาคารสถานที่ ครู บุคลากร สื่อการสอน และการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประกันโอกาสทางการศึกษาที่ทัดเทียมกัน และแก้ปัญหาการมีทรัพยากรไม่พอเพียง เชื่อว่าถ้าจัดระบบให้ดี ประเทศไทยจะมีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะบริการให้ทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ดีอย่างแน่นอน แต่ระบบที่กล่าวถึงจะมีหน้าตารายละเอียดอย่างไร คงจะต้องให้หลาย ๆ คนมาช่วยกันคิด ถ้าได้คำแนะนำที่กว้างขวางหลากหลายก็คงจะทำให้ได้รูปแบบที่ดียิ่งขึ้น สหวิทยาเขตก็คือความคิดที่จะประสานทุกฝ่ายให้มาร่วมแรง ร่วมใจกันจัดการศึกษา มิใช่แยกกันจัด แยกกันรับผิดชอบอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาในรูปแบบที่มีอยู่ปัจจุบันคือโรงเรียน หรือสถานศึกษาต่าง ๆ ถ้าคิดว่าทุกจุดทุกแหล่งเพื่อการเรียนรู้ คือ "วิทยาเขต" หรือเขตของการเรียนรู้ การประสานรวมวิทยาเขตเข้าด้วยกันก็คือการสร้าง "สหวิทยาเขต" หรือเขตการเรียนรู้หลาย ๆ แหล่งที่ร่วมมือกันอย่างเป็นเครือข่ายนั่นเอง

โรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่บริการเดียวกัน หรือสหวิทยาเขตเดียวกัน ต้องร่วมกันรับนักเรียนที่จบประถมศึกษาในพื้นที่ เข้าเรียนชั้นมัธยมให้ครบถ้วนทั่วถึงทุกคน เช่นเดียวกับระดับอื่น ๆ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเดียวกัน เช่น ของกรมสามัญศึกษา ต้องมีหน่วยบริหารเดียวกัน เพื่อให้การรับนักเรียน การจัดกิจกรรม การเรียนการสอน การจัดและใช้ทรัพยากรเกิดร่วมกันมากที่สุด สหวิทยาเขตควรมีสำนักงานสหวิทยาเขต เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานบริการ และวางแผนการจัดการเรียนการสอนร่วมกันของโรงเรียนในสหวิทยาเขต มีคณะกรรมการ สหวิทยาเขตเป็นองค์การเพื่อให้เกิดการประสานและดำเนินการคณะกรรมการสหวิทยาเขต ควรมีผู้แทนของสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ผู้แทนชุมชน ผู้แทนแหล่งเรียนรู้อื่น และผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่บริการร่วมเป็นกรรมการ จัดบทบาทของคณะกรรมการสหวิทยาเขต คือ การสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาต่างๆให้เกิดขึ้นอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับเด็กเป็นสำคัญ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับเดียวกันต้องร่วมมือกันใกล้ชิดพิเศษ ปัญหาอย่างหนึ่ง ของระบบการศึกษาไทย คือการขาดเอกภาพในการจัดการศึกษา การศึกษาระดับเดียวกันมีหน่วยงานรับผิดชอบจัดการศึกษามากเกินไป ทำให้เกิดระบบย่อยในระบบใหญ่ อันก่อให้เกิดอุปสรรคต่อความร่วมมือในการจัดการศึกษา ทำให้ระบบการศึกษาขาดประสิทธิภาพ เช่น เรามีหน่วยงานรับผิดชอบศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นจำนวนมาก มีโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดองค์การท้องถิ่นก็มี ของกระทรวงศึกษาธิการก็มี ทบวงมหาวิทยาลัยก็มี ซึ่งต่างหน่วยงานต่างจัดในพื้นที่เดียวกัน โรงเรียนมัธยมศึกษาก็เช่นเดียวกัน การมีสหวิทยาเขต เชื่อว่าจะบรรเทาปัญหาเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่3) พ.ศ.2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประกอบด้วย 52 โรงเรียน แบ่งเป็น 11 สหวิทยาเขต โดยให้ สหวิทยาเขตราชนครินทร์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ประกอบด้วย 5 โรงเรียน ซึ่งมีที่ตั้งสถานศึกษาอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพคล้ายคลึงกัน และมีความสัมพันธ์ในการจัดการศึกษา โดยมีรายละเอียดของโรงเรียน 5 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนวัดสุทธิวราราม

โรงเรียนวัดสุทธิวราราม (2555: ออนไลน์)ตั้งอยู่เลขที่ 252 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร จังหวัดกรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10120 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษและเป็นโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูงโรงเรียนหนึ่ง เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีเขตพื้นที่บริการ 4 เขตทุกแขวง ได้แก่ เขตสาทร เขตบางคอแหลม เขตยานนาวา เขตบางรัก เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษดำเนินนโยบายแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวนเนื้อที่ 5 ไร่ 2 งาน 20 ตารางวา โดยมีคุณลักษณะผู้เรียนตามเอกลักษณ์ของโรงเรียนคือ “สุภาพบุรุษสุทธิวราราม”

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนวัดสุทธิวราราม คือมุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลกสู่มาตรฐานสากล สร้างผู้นำ ก้าวล้ำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ดนตรี กีฬา ศิลปะ รักษ์ความเป็นไทย มีคุณธรรมนำความรู้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจของโรงเรียนวัดสุทธิวราราม

1. ส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก เป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความสามารถด้านผู้นำ มีคุณภาพระดับสากล

2. พัฒนาระบบบริหารจัดการของโรงเรียนให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล

3. จัดหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนากระบวนการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อการมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

5. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม หลากหลายและต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้เพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล

6. ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ทันสมัย ระบบการประกันคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพมุ่งสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

7. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการสร้าง ซ่อมแซม ปรับปรุงอาคาร สถานที่ แหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ สาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ สวยงาม สะอาดและปลอดภัย

8. ส่งเสริมประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง องค์การ ชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน สนับสนุนทรัพยากรการจัดการศึกษาโดยการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย (2555: ออนไลน์) ตั้งอยู่เลขที่ 1 ซ.เจริญกรุง 57 ถนนเจริญกรุง เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120

วิสัยทัศน์ : โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สู่มาตรฐานสากล พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นพลโลก บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง รักความเป็นไทย รู้เท่าทันวิทยาการ กอรปความดีงาม สมเกียรติศักดิ์แห่งพระนามสมเด็จพระสุริโยทัย

คำปฏิญาณของนักเรียน : พวกเราเป็นไทย อยู่ได้จนถึงทุกวันนี้ ก็เพราะเรามีชาติ ศาสนา มีพระมหากษัตริย์ ซึ่งบรรพบุรุษของเราเอาเลือด เอาเนื้อ เอาชีวิต และความลำบากยากเข็ญเข้าแลกไว้ เราต้องสละชีพเพื่อชาติ เราต้องบำรุงศาสนา เราต้องรักษาพระมหากษัตริย์

พันธกิจของโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนและมาตรฐานการศึกษาชาติ

2. พัฒนาบรรยากาศแวดล้อมและกิจกรรมในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

3. ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ความรู้และการสร้างสรรค์

4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ

เป้าประสงค์ของโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

1. ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคนและจบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นที่เชื่อถือของสังคม

2. โรงเรียนมีบรรยากาศเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

3. บุคลากรในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทันและสร้างสรรค์

4. ผู้ปกครอง ชุมชน องค์การภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ยุทธศาสตร์หลักของโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนและบรรยากาศแวดล้อมในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถนำนวัตกรรมจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม

โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม (2555: ออนไลน์) เดิมชื่อโรงเรียน บางโพงพาง กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศตั้งเมื่อ วันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2507 โดยเช่าที่จาก สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีเนื้อที่ด้านหลังโรงเรียนติดแม่น้ำเจ้าพระยา ต่อมาเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2515 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติเปลี่ยนชื่อเป็น " โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม " ใช้ อักษรย่อ "จ.ว." โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากบุคคลและชุมชนในท้องถิ่นเป็นอย่างดีในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งกำลังกาย กำลังสมอง รวมทั้ง กำลังทรัพย์ นอกเหนือจากงบประมาณและเงินบำรุงการศึกษาตั้งแต่ปี 2507 เป็นต้นมาจนเป็นที่ได้รับความนิยมจากประชาชน จัดได้ว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงทั้งด้านการเรียนการสอน การกีฬา ตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่ดีเอื้ออำนวยต่อคุณประโยชน์ การปลูกฝังเพาะบ่มนิสัยให้เยาวชนเติบโตด้วยคุณภาพ โดยโรงเรียน มุ่งปลูกฝัง คุณธรรมจริยธรรม

การจัดการเรียนการสอน ปัจจุบันเปิดสอนนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักนักเรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้นักเรียนเลือกรายวิชา ตามความถนัดและสนใจ มุ่งส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ตามศักยภาพ

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม

ภายในปี พ.ศ.2554 โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคมเป็นสถานศึกษาคุณธรรมชั้นนำ ที่มีความเป็นเลิศในการสร้างสังคมคุณธรรม นำความรอบรู้สู่โลกกว้างอย่างมีคุณภาพ มวลสมาชิกรู้รักสามัคคี มีวินัยใฝ่เรียนรู้ เชิดชูสถาบัน สร้างสรรค์สังคมไทย จิตใจ สุนทรี ใช้เทคโนโลยีที่พอเหมาะ บ่มเพาะภูมิปัญญา พัฒนาวิถีชีวิตด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจของโรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม

เพื่อให้โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคมบรรลุถึงการเป็นสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ในปี พ.ศ.2554 จึงกำหนดพันธกิจการพัฒนาโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคมสนองความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ประเทศชาติ และโลกกว้าง

2. ปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ โดยยึดหลักผู้เรียนเป็นสำคัญเน้นคุณธรรนำความรอบรู้บูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมนักเรียนให้ค้นพบความถนัด ความสามารถ และความสนใจของตนเองตามหลักพหุปัญญา

3. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานวิทยฐานะ และเป็นแบบอย่างที่ดีของเด็กและเยาวชน

5. จัดระบบการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารโดยเน้นการกระจายอำนาจ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง และใช้หลักธรรมภิบาลในการบริหารจัดการ

6. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ เรียนรู้ การบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริการทางการศึกษา

7. ปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาการเรียนรู้ และมีความสะดวกปลอดภัยในการให้บริการทางการศึกษา

8. ใช้การมีส่วนร่วมกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน คุณภาพนักเรียน และคุณภาพของชุมชนแบบองค์รวม

4. โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม

โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม (2555: ออนไลน์) ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 146 ถนนสาธุประดิษฐ์ แขวงทุ่งวัดดอน เขตสาทร กรุงเทพมหานคร มีเนื้อที่ 8 ไร่ 1 งาน 89 ตารางวา กระทรวงศึกษาธิการจัดซื้อด้วยเงิน ก.ศ.ส. จำนวน 982,810 บาท จัดตั้งเป็นโรงเรียนประเภทสหศึกษา

โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม จัดการศึกษาโดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขึ้นพื้นฐาน มีคุณธรรมนำความรู้ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขบนพื้นฐานความเป็นไทยตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาสิ่งแวดล้อมก้าวทันเทคโนโลยีและมุ่งสู่สากล

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งสู่สากล โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมนำความรู้ ดำรงชีวิตอย่างมีความสุขบนพื้นฐานความเป็นไทยตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

4. พัฒนาระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาชั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. พัฒนาเทคโนโลยีให้ทันสมัยและจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม คือ พัฒนาผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ภูมิใจในความเป็นไทย

พันธกิจของโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม

จัดโครงสร้างและพัฒนาระบบบริหารให้ได้มาตรฐาน มุ่งสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เอื้อต่อผู้เรียน เน้นความเป็นสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย รวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพยกระดับขีดความสามารถของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

เป้าประสงค์ของโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม

ด้านประสิทธิภาพการบริหารเน้นการทำงานแบบหุ้นส่วนใช้โรงเรียนเป็นฐาน จัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ บริหารงานโดยใช้ระบบสารสนเทศ ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ

ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรครูให้เป็นขีดความสามารถขององค์การแห่งการเรียนรู้

ด้านความสามารถในการแข่งขัน ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและอาชีพ เพื่อการพึ่งพาตนเองและเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันในระดับนานาชาติ

5. โรงเรียนนนทรีวิทยา

โรงเรียนนนทรีวิทยา (2555: ออนไลน์) อักษรย่อ: น.ท., N.S. เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เป็นโรงเรียนประเภทสหศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กระทรวงศึกษาธิการ เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2496 “เดิมชื่อโรงเรียนมหาเมฆ” และเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนนนทรี ในปีเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้อุปการะ คนแรกด้วยตำแหน่งครูใหญ่ ชื่อ นายฉัตร บานเย็น ในสมัยนั้น นายโชติ สุคนธานิช เป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อที่ดิน ณ ท้องทุ่งมหาเมฆ ต.ช่องนนทรี อ. ยานนาวา จ.พระนคร ได้ที่ดินจำนวน 51 ไร่ 1 งาน 92 ตารางวา ต่อมาในปี พ.ศ. 2513 เปลี่ยนเป็น โรงเรียนนนทรีวิทยา เดิมโรงเรียนมีสภาพเป็นทุ่งนา มีเนื้อที่ 47 ไร่ 1 งาน 92 ตารางวา ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2519 กรุงเทพมหานคร ได้ตัดถนนเลียบแม่น้ำเจ้าพระยา (ปัจจุบัน คือ ถนนพระรามที่ 3) ผ่านบริเวณโรงเรียน และในปี พ.ศ. 2521 โรงเรียนต้องเสียพื้นที่ให้การทางพิเศษฯ สร้างทางด่วนขั้นที่ 1 สายดาวคะนอง-ดินแดง ปัจจุบันโรงเรียนมีพื้นที่สองส่วน คือ ส่วนที่เป็นอาคารเรียน มีเนื้อที่ 25 ไร่ 1 งาน 30 ตารางวาพื้นที่อีกส่วนหนึ่งมีเนื้อที่ 5 ไร่ 73 ตารางวา เป็นบ้านพักครู และแฟลตภารโรง

วิสัยทัศน์ของโรงเรียนนนทรีวิทยา

โรงเรียนนนทรีวิทยาจัดการศึกษาให้เป็นโรงเรียนระดับแนวหน้าของชาติสู่มาตรฐานสากล ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม ตามวิถีไทย

นโยบายของโรงเรียนนนทรีวิทยา

1. มุ่งพัฒนาคุณภาพทั้งองค์การโดยถือว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ทุกคนต้องให้ความร่วมมือและร่วมรับผิดชอบ

2. ส่งเสริมให้มีการปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอน โดยมุ่งยึดนักเรียนเป็นสำคัญ

3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษา

4. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายคุณธรรมนำความรู้ วิทยากรอาสา คุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ระบบ "บวร" บ้าน-วัด-โรงเรียน

5. ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างทั่วถึงและหลากหลาย

6. ส่งเสริมกิจกรรมการแสวงหาความรู้ รักการอ่านและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของครูและนักเรียน

7. ส่งเสริมการรายงานผลสู่ประชาชนที่สามารถตรวจสอบได้

8. ส่งเสริมพัฒนานักเรียนและโรงเรียนอยู่ในระดับแนวหน้าของชาติ

พันธกิจของโรงเรียนนนทรีวิทยา

1. จัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดำรงความเป็นไทยบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

2. ส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลายเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล เพิ่มระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชน และสังคม

5. ส่งเสริมนักเรียนและโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและมุ่งมั่นสู่ความเป็นสากล

เป้าประสงค์ของโรงเรียนนนทรีวิทยา

1. นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2. บุคลากรในโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้อย่างหลากหลายในการจัดการเรียนการสอนบุคลากรในโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะในการจัดการเรียนการสอน

3. โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ

A 436233

4. โรงเรียนและชุมชนร่วมมือกันจัดการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ

5. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการสูงขึ้นจากปีการศึกษา 2550 ร้อยละ 10

การจัดการเรียนการสอน โรงเรียนนนทรีวิทยา เปิดสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ม.1-ม.3 หลักสูตรประกอบด้วยวิชาบังคับ ซึ่งนักเรียนทุกคนต้องเรียนเหมือนกัน และมีวิชาเลือกเสรีอย่างหลากหลาย ให้นักเรียนมีโอกาสเลือกเรียนตามความถนัด โดยมีครูที่ปรึกษา และครูแนะแนว ให้คำแนะนำและให้การดูแลอย่างใกล้ชิด

โรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตราชนครินทร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ทั้ง 5 โรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดแบ่งสถานศึกษาเป็นสหวิทยาเขต นั่นคือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มของสหวิทยาเขต มีการรับเด็กที่จบจากระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 ด้วยการจัดการนักเรียนในเขตพื้นที่ใกล้โรงเรียนเข้าโรงเรียนใกล้บ้าน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรครูจัดการอบรมครูในสหวิทยาเขตเพื่อพัฒนาครูให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น

2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้กับสมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและลักษณะขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆที่เป็นสิ่งนำเข้า (Output) ซึ่งประกอบด้วยวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ แรงงาน ทุน ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ซึ่งก็คือวิธีการและเทคนิคต่างๆในการจัดการเพื่อให้สิ่งนำเข้า (Input) ไปสู่สิ่งส่งออก (Output) ที่พึงประสงค์ และสิ่งส่งออก (Output) ดังกล่าวได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) หรือการบริการต่างๆ (Services) ขององค์การนั่นเอง (วิจักขณ์ บุญมาเลิศ. 2553: 19)

การที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้นั้น ย่อมต้องอาศัยบุคลากรขององค์การที่จัดว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การมุ่งหวังไว้ สิ่งหนึ่งที่องค์การและสมาชิกภายในองค์การสามารถปรับเข้าหากันได้ นั่นก็คือการจัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการรับรู้ที่ดีของสมาชิกในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2544: 192) ที่กล่าวว่า “สภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม หรือบรรยากาศองค์การเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน”

นิยามของบรรยากาศองค์การ

ฮอย และ มิสเกล (Hoy; & Miskel. 2005: 112) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศของโรงเรียน หมายถึงคุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียนในขณะที่ ลูเนนเบิร์ก และ ออสติน (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 56) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม (Total Environmental Quality) ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่งๆ ซึ่งอาจจะหมายถึงฝ่ายหนึ่งๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งของโรงเรียน เป็นต้น จากทัศนะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮาลปิน (Halpin; & Croft1. 966: 78) ; โอเวน (Owens. 1987: 113) ; เลวิน (Lewin. 2001: 201) ที่ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกันว่าบรรยากาศองค์การเป็นสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และระหว่างบุคคลกับบุคคลตลอดจนอิทธิพลของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีความสัมพันธ์กับทั้งกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรง ทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การและสอดคล้องกับ กิฟสันและดอนนีลลี (Gibson,Ivancevich; & Donnelly. 2000: 89) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การและระหว่างองค์การกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีผู้ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซเนอร์เดอร์ (Schneider. 1990: 45) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและมีผลกระทบต่อทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การ ทัศนะดังกล่าวยังสอดคล้องกับกริ๊กบี้ (Grigsby. 1991: 12) ที่กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมในองค์การกับการทำงานของบุคคล คือ ความผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร

ลูเนนเบิร์ก และออสติน (Lunenburg; & Ornstein. 2004: 87) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณภาพของสภาวะแวดล้อมโดยรวมที่เกิดขึ้นภายในองค์การๆ หนึ่ง ซึ่งอาจรวมถึงแผนก หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในองค์การ และอาคารสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับ สตริงเกอร์ (Stringer. 2002: 78) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจและการทุ่มเทในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2547: 98) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่า เป็นกลุ่มของสภาพแวดล้อมของงานที่พนักงานรับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม

และบรรยากาศองค์การยังเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขาและยังสอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวี (2551: 23) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งพฤติกรรมการบริหาร เช่น การให้ผลตอบแทน ความอบอุ่น การให้การสนับสนุน ซึ่งการรับรู้เหล่านี้เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากอีกองค์การหนึ่ง เช่นเดียวกับสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 55) ได้ให้ทัศนะว่า บรรยากาศของโรงเรียนเป็นกลุ่มของคุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของงานที่รับรู้โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียนสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และยังสอดคล้องกับ สมจิต สงสาร (2552: 14) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งระบบการบริหารงานขององค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การให้มีลักษณะเฉพาะตัวหรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ ที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553: 42) ได้สรุปความหมายบรรยากาศองค์การ หมายถึง ความรู้สึกในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกขององค์การ เป็นการแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดต่อพฤติกรรมของสมาชิกเองและของผู้นำที่ปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วน พิมล ทวิพฤกษ์สิริกุล (2553: 15) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีผลต่อการพัฒนาของพนักงานในองค์การ ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชย ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้า รางวัลและผลตอบแทน ความสามัคคี

จากทัศนะที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) หมายถึง ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการทำงานภายในองค์การ สภาวะแวดล้อมในการทำงานที่จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในองค์การ

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

การศึกษาบรรยากาศองค์การครั้งแรก เริ่มต้นปี ค.ศ. 1930 โดย Kurt Letwin โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมของคนกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ สรายุทธ กันหลง. 2553: 89) นอกจากนั้นยังได้สรุปว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ ในปี ค.ศ. 1953 Argyris (จิติมา วรรณศรี. 2550: 42) ได้เสนอองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การไว้ 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านองค์การรูปนัย ได้แก่ นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และการพรรณนางาน 2) ด้านบุคคล ได้แก่ ความต้องการ ค่านิยม การได้รับการปฐมนิเทศ 3) ด้านองค์การอรูปนัย ได้แก่ ความสัมพันธ์ในกลุ่ม

ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer. 1968: 48-58) ได้เสนอทฤษฎีบรรยากาศองค์การโดยพัฒนาจากรูปแบบการจูงใจของ แมคเคลแลนด์ และ เดวิด (McClelland; & David. 1987: 165)หรือที่เรียกว่าทฤษฎีการแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าโดยปกติความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคลมี 2ประการคือต้องการมีความสุขสบายและต้องการปราศจากการเจ็บปวด แต่ต้องใช้ชีวิตเรียนรู้ถึงความต้องการด้านอื่นอีก 3 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation) และความต้องการมีอำนาจ (Need for Power)

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548: 56) ได้สรุปเกี่ยวกับทัศนะของนักวิชาการตะวันตก ได้กล่าวถึงบรรยากาศองค์การสองประเภท คือ บรรยากาศแบบปิด (Closed) และบรรยากาศแบบเปิด (Open) ในขณะที่ ฮอย และ มิสเกล (Hoy; & Miskel. 2005: 86) ได้จำแนกเป็นสี่ประเภทโดยพิจารณาจากมิติความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูดังแสดงในภาพที่

พฤติกรรมของผู้บริหาร			
		เปิด	ปิด
พฤติกรรมของครู	เปิด	บรรยากาศแบบเปิด	บรรยากาศแบบผูกพัน
	ปิด	บรรยากาศแบบไม่ผูกพัน	บรรยากาศแบบเปิด

ภาพประกอบ 2 บรรยากาศองค์การสี่แบบตามทัศนะของฮอย และ มิสเกล (Hoy; & Miskel)

ที่มา: Hoy; & Miskel.(2005). *Organzational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal*. p.86.

จากภาพประกอบ 2 อธิบายได้ว่า บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องสรรเสริญเป็นประจำ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูง และให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการหรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ แต่จะใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับพฤติกรรมของครูซึ่งจะมีพฤติกรรมสนับสนุน มีความโปร่งใสและมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน เป็นมิตรและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีพันธะผูกพันกับการทำงาน หรือกล่าวได้ว่าทั้งครูและผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบเปิดและเชื่อถือได้อย่างแท้จริง ส่วนบรรยากาศแบบผูกพัน (Engaged Climate) เป็นสภาพที่ผู้บริหารใช้ความพยายามในการควบคุมอย่างไม่มีประสิทธิผลในขณะที่ครูกลับมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพอยู่ในระดับสูง กล่าวคือ ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวด อำนาจนิยม ไม่ให้การยอมรับและคำนึงถึงความต้องการของครู และยังสร้างปัญหาอุปสรรคให้เกิดกับครูอีกด้วย แต่ครูจะเพิกเฉยไม่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวโดยจะปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกในวิชาชีพ มีความผูกพันกับพันธกิจ ให้การยอมรับสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าครูจะมีการปฏิบัติงานตามวิชาชีพในระดับสูงขณะที่ผู้บริหารมักขาดภาวะผู้นำ สำหรับบรรยากาศแบบไม่ผูกพัน (Disengaged Climate) เป็นสภาพที่ตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบผูกพัน คือ ผู้บริหารจะมีลักษณะแบบเปิด มีความเอาใจใส่ให้การสนับสนุน ส่งเสริมและรับฟังความคิดเห็นจากครู ให้อิสระในการทำงาน หลีกเลี่ยงภาระงานที่ไม่สำคัญ ส่วนครูจะมีพฤติกรรมไม่ยอมรับไม่เป็นมิตรทั้งกับผู้บริหาร และเพื่อนครูด้วยกันเอง สรุปก็คือแม้ว่าผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบสนับสนุนเอาใจใส่ยืดหยุ่น อำนวยความสะดวกและไม่ควบคุมอย่างเข้มงวดแต่ครูจะมีลักษณะแบ่งแยกไม่ผ่อนปรน ไม่มีพันธะผูกพันกับงานขาดความรับผิดชอบ และบรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) จะตรงกันข้ามกับบรรยากาศแบบปิด คือทั้งครูและผู้บริหารมีพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะไม่ส่งเสริมสนับสนุน ไม่ยืดหยุ่นและเป็นผู้สร้างปัญหาเสียเอง ในขณะที่ครูจะแบ่งแยก ไม่ผ่อนปรนเฉื่อยชา และขาดความผูกพันกับงาน

ฮอย และ เฟลดแมน (Hoy; & Feldman. 1999: 76; Cited in Hoy; & Miskel. 2001: 74-79) ได้กล่าวถึงบรรยากาศโรงเรียนอีกสองประเภทที่กล่าวถึงพฤติกรรมผู้บริหาร ครู และนักเรียน ได้แก่ บรรยากาศโรงเรียนที่มีสุขอนามัย (Healthy School Climate) และบรรยากาศโรงเรียนที่ไม่มีสุขอนามัย (Unhealthy School Climate) ซึ่งบรรยากาศแบบแรกนั้นจะเป็นโรงเรียนที่มีระบบการปกป้องแรงกดดันหรือความไร้เหตุผลจากชุมชนหรือจากผู้ปกครองโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาคอยช่วยต่อต้านกลุ่มผลประโยชน์ (Interest Groups) ต่างๆ ที่พยายามจะเข้ามามีอิทธิพลต่อนโยบายหรือต่อโรงเรียนอย่างได้ผล ผู้บริหารโรงเรียนจะมีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของครูโดยการให้ทิศทางและช่วยธำรงรักษามาตรฐานการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา มีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติ

อย่างเป็นอิสระ ในส่วนของครูนั้นจะมีความผูกพันกับการสอนและการเรียนรู้ จะกำหนดความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้สูงและเป็นไปได้ จะรักษามาตรฐานในการทำงานและสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้สูงและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ ครูจะมีความสามัคคีรักใคร่นับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันสำหรับนักเรียนก็จะทำงานหนักเกี่ยวกับเนื้อหาทางวิชาการได้รับสิ่งจูงใจในรับสูง ให้การยอมรับซึ่งกันและกันโดยเฉพาะผู้ประสบความสำเร็จ นักเรียนสามารถจะใช้วัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนได้อย่างทั่วถึง และมีความภาคภูมิใจในโรงเรียน ส่วนบรรยากาศแบบที่สองนั้น เป็นโรงเรียนที่มีระบบการป้องกันอิทธิพลจากภายนอกไม่เข้มแข็งครูและผู้บริหารถูกแรงกดดันจากผู้ปกครองหรือชุมชน โรงเรียนเป็นแหล่งการแสวงหาผลประโยชน์ที่ไม่ชอบมาพากลของภาครัฐผู้บริหารไม่สามารถแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำได้ การกำหนดทิศทางมีน้อย การสนับสนุนจากครูมีจำกัด ไม่มีอิทธิพลในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ขวัญกำลังใจในการทำงานของครูและความรู้สึกที่ดีทั้งต่อการทำงานและต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ บรรยากาศเต็มไปด้วยความระแวงสงสัย มุ่งปกป้องตนเอง ความคาดหวังในความเป็นทิศทางวิชาการมีจำกัด ทุกคนทำงานกันอย่างง่ายๆ แบบให้ผ่านไปวันๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548: 89)

ฮาลฟิน และ ครอฟท์ (Halpin; & Croft. 1966: 59-74) ได้ศึกษาแบบบรรยากาศของโรงเรียนตั้งแต่บรรยากาศที่พึงประสงค์ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมี 6 แบบ ได้แก่

1) บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่เอื้อในการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติมีขวัญกำลังใจสูง ครูร่วมมือทำงานอย่างดี ครูมีความพึงพอใจในการทำงานผู้บริหารอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ครูมีความสนิทสนมกลมเกลียวกันในระดับปานกลาง มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเหมาะสมช่วยเหลือเกื้อกูลครูเป็นอย่างดี ครูกับผู้บริหารมีความสนิทสนมกันมาก กฎระเบียบต่างๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารไม่เน้นงานมากนัก แต่ใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทีมงาน

2) บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารยอมให้ครูมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่มเป็นความสัมพันธ์อย่างดีมีขวัญและกำลังใจสูง มีความร่วมมือในการทำงาน งานมีผลสัมฤทธิ์ แต่ผู้บริหารจะห่างเหินจากครูมาก เป็นการบริหารลักษณะเชิงธุรกิจ โดยจะกำหนดเป็นระเบียบไว้เพื่อปฏิบัติ ไม่ค่อยมาตรวจและควบคุม เปิดโอกาสให้ครูทำงานตามความสามารถของตน ไม่ค่อยเน้นงาน ผู้บริหารช่วยเหลือเกื้อกูลครูในระดับปานกลาง

3) บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมุ่งผลงานเป็นสำคัญจะควบคุม ตรวจตราใกล้ชิดจนครูมีเวลาพบปะสังสรรค์กันน้อย แต่เมื่อมีผลงานออกมาดี ครูจึงมีขวัญสูง เมื่อครูต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของตนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือกันน้อยลง ทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานพอสมควร ความสนิทสนมกลมเกลียวกันอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ครูห่างเหินจากผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะทำตามความเห็นของตนเอง

ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของครู ผู้บริหารจึงลงมือปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ครูเสมอ การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

4) บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์เป็นมิตรกันอย่างดี แต่ผู้บริหารจะละเลยการอำนวยการในการปฏิบัติงานทำให้ครูร่วมมือกันทำงานน้อยลง ผู้บริหารไม่เคร่งครัดในกฎระเบียบทำให้รู้สึกว่าการทำงานมีความคล่องตัวมาก ไม่มีอุปสรรคในการทำงาน ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในหมู่ครูอยู่ในระดับสูงขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการบริหารงานโรงเรียนเป็นเหมือนกิจการของครอบครัว ทำให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลอยู่เสมอ ผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับครูมากบริหารงานแบบไม่มุ่งเน้นผลงาน การประเมินผลและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจครูให้ทำงาน

5) บรรยากาศรวมอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคีและความร่วมมือกันมาก ผู้บริหารจะรวมไว้ทำเองส่วนใหญ่ครูจึงมีความรู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในระหว่างครูด้วยกันอยู่ในระดับต่ำ ขวัญของครูต่ำด้วยเนื่องด้วย ผู้บริหารควบคุมตรวจตราการทำงานอย่างใกล้ชิด ได้วางตารางการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนพยายามโน้มน้าวให้ครูทำงานหนักอยู่ตลอดเวลา ทำให้ครูกับผู้บริหารมีความห่างเหินกันมาก ครูมีความรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บริหารที่มีต่อครูจึงน้อย

6) บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของครู การบริหารงานใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัดทำให้ครูขาดการประสานงานกัน ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมาก ครูไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงทำให้ขวัญของครูต่ำลง ความสนิทสนมระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลางจากการที่ผู้บริหารใช้การตรวจตรางานอย่างใกล้ชิด ทำให้ครูรู้สึกว่าผู้บริหารห่างเหินจากครูมากผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานสูงมาก ผู้บริหารปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างแก่ครูได้น้อย การช่วยเหลือของผู้บริหารที่มีต่อครูอยู่ในระดับต่ำ

ซึ่งต่อมา ฮาลฟิน และ คร๊อฟท์ (Halpin; & Croft. 1966: 32) ได้วิเคราะห์แบบบรรยากาศองค์การ ทั้ง 6 แบบต่อไปอีกและพบว่า บรรยากาศแบบเปิดนับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุดส่วนบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์มากที่สุด องค์การใดที่มีบรรยากาศแบบนี้ควรรีบแก้ไขโดยด่วน ดังนั้น จะเห็นว่าบรรยากาศแบบเปิดจึงน่าจะมีความเหมาะสมและเป็นเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคม บรรยากาศแบบเปิดจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ (ภารดี อนันต์นาวี. 2545: 45; อ้างอิงจาก Lillian. 1968: 55; Gary; & Starke. 1984: 56) เสนอว่า บรรยากาศภายในองค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็น

อย่างมาก ในอันที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างเสริมบรรยากาศองค์การที่มุ่งความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) ระบบการให้รางวัล (A Reward System) เช่น การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ 2) ระบบการตั้งเป้าหมาย (A System of Goal-Setting) โดยให้พนักงานแต่ละคนตั้งเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) เน้นการทำงานที่ตัวบุคคล (Emphasis Upon Individual Effort) โดยให้พนักงานทุกคนมีความตั้งใจและพยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด 4) ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (A Feedback System) พนักงานสามารถได้รับข้อมูลจากการปฏิบัติงานของตน อย่างรวดเร็วและมีการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จในผลการปฏิบัติและ 5) ระบบการลดขั้นตอนการบังคับบัญชา (A System of Minimized the Degree of Dependence) เช่นเดียวกับสเตียร์ (วิภาวี มหารักขกะ. 2550: 22; อ้างอิงจาก Steers. 1977: 89) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ บรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ของบุคคลทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมขององค์การในที่สุด ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อองค์การและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

ภารดี อนันต์นาวี (2551: 78) ได้อธิบายถึงแนวคิดของ เลวิน (Lewin. 1930: 65) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ พบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นอยู่กับบุคลิกหรือคุณลักษณะของบุคคลหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือลักษณะส่วนบุคคลของบุคคลนั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การนั้น ต่อมา Brunswik ได้พยายามศึกษาค้นคว้าเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของบรรยากาศองค์การมากขึ้น ด้วยการให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับผลกระทบของคุณภาพของบรรยากาศองค์การต่อพฤติกรรมของบุคคล

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในสังคม บรรยากาศแบบเปิดเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องเป็นประจำ รวมถึงให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของครูในระดับสูง และให้ความเป็นอิสระแก่ครูในการปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจซึ่งจะสะท้อนให้เห็นพลังแห่งการยอมรับในความความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ

3. บรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

จากนิยามและแนวคิดของบรรยากาศองค์การดังกล่าวข้างต้น ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของบรรยากาศองค์การให้เกิดขึ้นภายในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยจะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การจากทัศนะของนักวิชาการหรือจากผลงานวิจัยที่หลากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัย กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป

1) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของคอย และ เดอโคทิส (Koys andDecotiis)

คอย และ เดอโคทิส (Koys; & Decotiis. 1991: 65) ได้ศึกษาองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ โดยแบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 มิติด้วยกัน และมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของลิทวินและสตรอนเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968: 77) ดังนี้ 1) อิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) เป็นการรับรู้ถึงความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเองในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตั้งเป้าหมายการทำงาน และขั้นตอนการทำงาน 2) การแบ่งปันร่วมมือกัน (Cohesion) เป็นการรับรู้ถึงการอยู่ร่วมกันอย่างแบ่งปันกันในทีมงาน รวมทั้งสมาชิกในทีมมีความเต็มใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) ความไว้วางใจ (Trust) การรับรู้ในการอิสระที่จะสื่อสารกันอย่างเปิดเผยในระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง 4) ความกดดัน (Pressure) การรับรู้ในเรื่องความกดดันในที่ต้องทำงานให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 5) การสนับสนุน (Support) การให้การสนับสนุนของหัวหน้างานที่ส่งเสริมให้ลูกน้องเรียนรู้จากความผิดพลาด 6) การชื่นชม (Recognition) การรับรู้ความทุ่มเทของพนักงานเป็นที่รับทราบของหัวหน้างานและองค์การ 7) ความยุติธรรม (Fairness) และ 8) นวัตกรรม (Innovation)

2) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของลิทวิน และ เบอร์มิสเทอร์ Litwin and Burmeister

ลิทวิน และ เบอร์มิสเทอร์ (Litwin; & Burmeister. 1992: 98) ได้พัฒนาแบบบรรยากาศองค์การของลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer. 1968: 113) โดยแบ่งมิติของบรรยากาศองค์การออกเป็น 12 มิติ ดังนี้ 1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) 2) พันธสัญญา (Commitment) 3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) 4) โครงสร้างองค์การ (Structure)

5) การปฏิบัติตามระเบียบ (Conformity) 6) การให้รางวัล (Reward) 7) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) 8) การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ (Trial and Error) 9) ความจงรักภักดี (Loyalty) 10) การสนับสนุนการทำงาน (Working Support) 11) ความอบอุ่น (Warmth) และ 12) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

3) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของฮาย และ แมคเบอร์ (Hay and McBer)

ฮาย และ แมคเบอร์ (Hay; & McBer. 1995: 34) ได้กล่าวว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในด้านต่างๆ ของบรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดการรับรู้ที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเพิ่มผลิตผลตลอดจนผลประโยชน์ต่างๆ ให้แก่องค์การ และได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 6 มิติ ดังนี้

(1) ความชัดเจนของงาน (Clarity) หมายถึง ความชัดเจนของการแบ่งงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ขั้นตอนในการดำเนินงาน กฎข้อบังคับ รวมถึงการบริหารงานขององค์การนั้นด้วย

(2) มาตรฐานของงาน (Standards) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เป็นหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

(3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จและเชื่อถือได้

(4) ความยืดหยุ่นของงาน (Flexibility) หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานได้รับความอิสระในขอบเขตที่จำกัด พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจในงานของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(5) การให้รางวัล (Rewards) หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์การจ่ายให้ เช่น เงินเดือน โบนัส การยกย่องชมเชยรวมถึงสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับจากองค์การ เป็นต้น

(6) ความภักดีต่อองค์การ (Team Commitment) หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของดูบริน (Dubrin)

ดูบริน (Dubrin. 1998: 44) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความมีอิสระส่วนบุคคล 2) โครงสร้าง 3) รางวัล 4) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 5) ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา 6) การรับรู้ความเสี่ยง และ 7) การควบคุม

5) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของโอเวน (Owen)

โอเวน (Owen. 2001: 65) ได้ศึกษาและอธิบายว่าบรรยากาศองค์การคือ สภาพแวดล้อมโดยรวมทั้งหมดในองค์การ ซึ่งเกิดจากองค์ประกอบ 4 มิติ ดังนี้

(1) ด้านนิเวศวิทยา (Ecology) เป็นองค์ประกอบทางกายภาพและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เช่น อาคารสำนักงานซึ่งพิจารณาทั้งอายุการใช้งาน ขนาดของอาคาร ลักษณะการออกแบบอาคาร สภาพทั่วไปและความสะดวกสบายที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งเครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ ตกแต่งต่างๆ เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ เช่น คอมพิวเตอร์ วีดีโอ เทป ลิฟต์ และทุกสิ่งทุกอย่างที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมในองค์การ

(2) สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Milieu) เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับระบบสังคมในองค์การซึ่งรวมถึงทุกอย่างที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลในองค์การ เช่น ทักษะในการทำงาน ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน สถานภาพที่เป็นอยู่ความรู้สึก ค่านิยม ขนาดของกลุ่มเชื้อชาติ ฐานะทางเศรษฐกิจของนักเรียน ระดับเงินเดือนและระดับการศึกษาของครู ภาวะผู้นำ เป็นต้น

(3) ระบบสังคม (Social System) เป็นองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ การจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร รูปแบบการสื่อสาร กลไกการควบคุมกำกับดูแล แนวทางในการดำเนินการตัดสินใจเป็นแบบใด ใครมีส่วนร่วมบ้าง เป็นต้น

(4) วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงค่านิยม ระบบความเชื่อ บรรทัดฐานแนวคิด ซึ่งเป็นคุณลักษณะของคนในองค์การ อันเป็นวิถีทางที่ประพฤติปฏิบัติกันในองค์การแห่งนี้

6) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของเอเยอร์ (Ayers)

เอเยอร์ (Ayers. 2002: 79) กล่าวว่า จุดหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์การ คือ การทำความเข้าใจกับสภาพบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะมีผลต่อการก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์การ ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็น 5 มิติ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 2) การเพิ่มอำนาจของงาน (Empowerment) 3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 4) ความร่วมมือร่วมใจ (Interdependence) 5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

7) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามทัศนะของสตริงเกอร์ (Stringer)

สตริงเกอร์ (Stringer. 2002: 89) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การเพื่อเป็นการพรรณนาลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อมขององค์การและสามารถวัดระดับของการรับรู้บรรยากาศองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure) 2) ด้านมาตรฐาน (Standards) 3) ด้านความรับผิดชอบ

(Responsibility) 4) ด้านการยอมรับการให้รางวัล (Recognition) 5) ด้านการสนับสนุน (Support) 6) ด้านความผูกพันต่อองค์การ (Commitment)

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การตามทฤษฎีและทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ดังแสดงในตาราง

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ (Organization Climate)	นักวิชาการ							ความเห็นตรงกันตั้งแต่ 4 ความคิดเห็นขึ้นไป
	Koys and DeCotiis (1991)	Litwin and Burmeister (1992)	Dubrin (1998)	Hay &McBar (1995)	Owen (2001)	Ayers (2002)	Stringer (2002)	
1. การสร้างแรงจูงใจ	✓		✓	✓			✓	✓
2. การจัดโครงสร้างองค์การ		✓	✓		✓	✓	✓	✓
3. การตัดสินใจ	✓		✓	✓		✓		✓
4. การสร้างขวัญและกำลังใจ	✓	✓		✓			✓	✓
5. การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓		✓			✓
6. การสร้างบรรยากาศในองค์การ	✓	✓					✓	
7. พฤติกรรมของครูและผู้บริหาร			✓		✓			
8. ความรับผิดชอบของบุคคล		✓		✓			✓	
9. มาตรฐานของงาน		✓		✓				
10.การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ					✓	✓		
11.การพัฒนาบุคลากร		✓					✓	

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบบรรยากาศองค์การที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีจำนวน 11 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความเห็นตรงกันตั้งแต่ 4 ความคิดเห็นขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในครั้งนี้ได้ 5 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) การตัดสินใจ (Decision making) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement) และ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ การจูงใจให้คนทำงานให้นั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์การควบคู่กันไปด้วย ไม่ละเลยหรือให้ความสำคัญเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง เนื่องจากคนและองค์การต่างมีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2553) เพราะฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งอกตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์การตลอดจนคงอยู่กับองค์การอย่างยาวนาน นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ไว้หลากหลายตามพื้นฐานและทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมดังต่อไปนี้

กรีนเบิร์ก และ บารอน (Greenberg; & Baron. 1997: 224) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจ(Motivation) เป็นกระบวนการกระตุ้น (Arousal) ให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น ทุ่มเทความพยายามมากขึ้น โดยทำงานอย่างมีทิศทาง ไม่ย่อท้อ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการสอดคล้องแนวคิดของ รอบบิน (Robbins. 2003: 34) กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น (Arousal) หรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างสมัครใจ เต็มใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่กระทำ รวมทั้งความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้นให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ นาฮาเวนดิและมาเล็กซเดย์(Nahavandi; & Malekzadeh. 1999: 77) ได้อธิบาย แรงจูงใจ คือสภาวะของจิตใจที่มีความปรารถนามีพลัง มีความ

สนใจหรือมีความต้องการซึ่งความต้องการต่าง ๆเหล่านี้จะแปรไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างออกมา

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 16) ให้แนวคิดว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า "สิ่งจูงใจ" (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่แสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั่นก็คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายในหากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด เช่นเดียวกับ เสนาะ ติเยาว์ (2544: 32) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย การวัดการจูงใจเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถ การสนับสนุนจากองค์การ และความพยายามที่ทุ่มเทให้แก่งาน

คอยและเดคอลตี้ (Koy; & Decotiis. 1991: 55) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมิติบรรยากาศองค์การในส่วนมิติการชื่นชม (Recognition) เป็นการรับรู้ว่าความทุ่มเทของพนักงานเป็นที่รับทราบของหัวหน้างานและองค์การ ในส่วนมิติความยุติธรรม (Fairness) เป็นการรับรู้ว่าการปฏิบัติงานขององค์การต่อพนักงานมีความเท่าเทียมกัน เช่นเดียวกับสเตฟเค่เนอร์(Steve Keiner. 1995: 89) ได้ดัดแปลงมิติบรรยากาศองค์การของ Hay/McBer เพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การ มิติการให้รางวัล (Reward) เป็นความรู้สึกของพนักงานว่าได้รับการดูแล มีการยอมรับผลการทำงาน และได้รับผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับผลการทำงานจากหัวหน้างานโดยตรง และในปี 1998 เบอร์ตัล (Burton) ได้ร่วมศึกษากับ โอเบล (Obel) เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และได้กำหนดมิติการให้รางวัลที่เท่าเทียมกัน (Reward Equitability) นั่นคือพนักงานมีความรู้สึกว่าได้รับผลตอบแทนที่เท่าเทียมกันคุ้มค่ากับที่ทุ่มเทไป กิลเมอร์(Gilmer. 1971: 90) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานคือการได้ทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา มีค่าจ้างที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในการทำงาน รวมถึงการได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น และยังสอดคล้องกับ เซอร์จิโอวานนี่และคาร์เวอร์ (Sergiovanni; & Carver. 1980: 77) ที่สรุปถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ความเจริญเติบโตในอนาคตทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การจูงจึงก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายต่อการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด การให้รางวัลหรือผลตอบแทนใน

องค์การเป็นสิ่งที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ถ้าผู้บริหารให้รางวัลอย่างยุติธรรมจะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ลูเนนเบิร์กและออสติน (Lunenburg; & Ostein. 2000: 57) นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ การส่งเสริมความก้าวหน้าและตำแหน่ง การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน การให้อิสระกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ การพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และการกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548: 55)

ลัดดา พัชรวิภาส (2550: 33) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation) ว่าเมื่อบรรยากาศการทำงานดีย่อมทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 44) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation) ไว้ว่าการจูงใจเป็นการจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดสวัสดิการ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่ครู การส่งเสริมให้ครูมี/เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายไว้นั้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของ การสร้างแรงจูงใจหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศองค์การที่มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากร การส่งเสริมให้ครูมี/เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

ทฤษฎีของการจูงใจ (Theories of Motivation)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 56) ได้ให้แนวคิดว่า ทฤษฎีและการศึกษาเรื่องจูงใจมีอยู่จำนวนมากในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขปเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation)
2. ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)
3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

1. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ (Content Theories of Motivation)

ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความต้องการหรือปรารถนาภายในของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ซึ่งได้แก่ สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกันแมคเชน และวอนกลินนาว (McShane; & Von Glinow. 2000: 597) ทฤษฎีเนื้อหาเป็นที่รู้จักและยอมรับมี 4 ทฤษฎี คือ

(1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

(2) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

(3) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์(McClelland)

(4) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) (Maslow. 1987: 149)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์(Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป นั่นคือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self- Actualization) เป็นความต้องการสูงสุด

ของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2545: 45) ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้

รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

นวลฉวี วงษ์สมบัติ (2555: ออนไลน์) ได้ให้แนวคิดว่าทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปีค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีเฮอร์ซเบอร์กเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮอร์ซเบอร์กได้ทำการศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจการทำงานของนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ผลการศึกษาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกันคือการที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นผลของปัจจัย 2 ตัว คือด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2545: 313-315)

1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการดังนี้

1. การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ

2. การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเมื่อทำสำเร็จมีคนยอมรับเขา

3. ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำน่าสนใจ น่าทำ

4. ความรับผิดชอบ คือ พนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา

5. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ

6. การเจริญเติบโต คือ พนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความเชี่ยวชาญ

2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงาน เขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร คือ พนักงานรู้สึกว่าฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดีและเขารู้ถึงนโยบายขององค์การที่เขาอยู่

2. การนิเทศงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ

3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา

4. ภาระการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของที่ทำงาน

5. ค่าตอบแทนการทำงาน คือ พนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม

6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

7. ชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

8. ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือ หัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง

9. สถานภาพ คือ พนักงานรู้สึกว่างานเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี

10.ความมั่นคง คือ พนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่พนักงานได้ ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรอง ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆเพื่อให้พนักงานพึงพอใจ เช่น การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) ยังคงได้รับความนิยมในด้านการบริหาร เพราะง่ายต่อการเข้าใจและมีการเชื่อมโยงโดยตรงที่ชัดเจนจากความต้องการกับพฤติกรรม ในขณะเดียวกันก็ไม่มีทฤษฎีใดเชื่อมโยงโดยตรงกับพฤติกรรมการจูงใจโดยผู้บริหาร ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารมักจะมีการตีความผิดพลาดและไม่เหมาะสม โดยคิดว่าพวกเขารู้ถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

โดยทั่วไปทฤษฎีเนื้อหาจะเน้นที่ลักษณะของสิ่งจูงใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะค้นหาวิธีการปรับปรุงการจูงใจโดยเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นความต้องการ แต่ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการด้านความคิด (Thought Processes) ซึ่งบุคคลเลือกปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในที่ทำงาน ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) จะมุ่งที่กระบวนการด้านความคิด ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งมีหลายทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) และทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548: 128).

1. ทฤษฎีความเสมอภาคหรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันของ Adams

ทฤษฎีนี้ กล่าวว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าของตนเอง (เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ การศึกษา และความสามารถ) และผลลัพธ์ของตนเอง (เช่น ระดับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง และปัจจัยอื่นกับบุคคลอื่น) J. Stacy Adams กล่าวว่า บุคคลจะประเมินผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากการทำงานของตนกับบุคคลอื่น ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่ารางวัลที่เขาได้รับจากการทำงานมีความไม่เหมาะสมโดยเปรียบเทียบกับรางวัลที่บุคคลอื่นได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลในเชิงลบ โดยอาจทำให้บุคคลทุ่มเทให้กับการทำงานน้อยลงหรือตัดสินใจลาออกก็ได้ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้เสนอแนะว่าบุคคลควรได้รับรู้ถึงรางวัล (ผลลัพธ์จากการทำงาน) ที่เหมาะสมและเท่าเทียมกัน ลักษณะสำคัญของทฤษฎีความเสมอภาคภาคแสดง ดังสมการ

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า (Input) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}$$

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt Negative Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมน้อยกว่าบุคคลอื่น

ความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงบวก (Felt Positive Inequity) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความยุติธรรมมากกว่าบุคคลอื่น

ความไม่เสมอภาคจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะสร้างความเท่าเทียมกันซึ่งบุคคลอาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆดังนี้

1. เปลี่ยนแรงพยายามที่ใส่ลงไป เช่น ลดความพยายามในการทำงาน มาสายขาดงาน
2. ปรับหรือเปลี่ยนรางวัลที่เขาได้รับ เช่น ขอขึ้นเงินเดือนหรือขอเลื่อนตำแหน่ง
3. ล้มเลิกการเปรียบเทียบ โดยลาออกจากงาน
4. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบโดยเปรียบเทียบตัวเองกับผู้ร่วมงานคนอื่น

ขั้นตอนในการบริหารกระบวนการความเสมอภาค (Steps for Managing The Equity Process) มีดังนี้

(1) ยอมรับว่าการเปรียบเทียบความเสมอภาค (Equity Comparisons) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในที่ทำงาน

(2) คาดว่าความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคเชิงลบ (Felt Negative Inequities) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการให้รางวัล

(3) สื่อสารถึงการประเมินที่ชัดเจนของการให้รางวัล

(4) สื่อสารถึงการประเมินผลการทำงานซึ่งมีเกณฑ์การให้รางวัล

(5) สื่อสารถึงความเหมาะสมของประเด็นที่เปรียบเทียบในสถานการณ์นั้น

การเปรียบเทียบความเสมอภาคกับการจัดสรรรางวัลมีผลกระทบต่อผู้ถูกจูงใจ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการให้ผู้ถูกจูงใจเกิดการรับรู้ว่ารางวัลนั้นพิจารณาจากผลลัพธ์ที่แท้จริง โดยผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมีแนวความคิดการจัดการกับการเปรียบเทียบความเสมอภาค 5 ประการดังกล่าวข้างต้นและจากการวิจัยพบว่า

1. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่ไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ และจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต

2. ถ้าบุคคลได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

3. ถ้าบุคคลคิดว่ารางวัลสูงกว่าสิ่งที่ไม่เสมอภาค เขาจะทำงานมากขึ้น ดังนั้นจึงอาจจะลดรางวัลลง

ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ของตนหรือคาดหวังรางวัลที่ได้รับเกินจริง ทำให้พนักงานอาจรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคในบางครั้ง อย่างไรก็ตามความรู้สึกถึงความไม่เสมอภาคนี้จะมีผลต่อปฏิกิริยาบางประการ ตัวอย่างเช่น พนักงานอาจจะโกรธหรือตัดสินใจทิ้งงานเพราะเกิดความรู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่ยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่น

1. ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังถูกนำเสนอโดยวรูม (Victor Vroom. 1964: 70) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงานโดยวรูม (Vroom) มีความเห็นว่าการที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติเขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น ค่าจ้างกับตำแหน่งเป็นผลของการทำงานหนักและเป็นรางวัลที่เขาต้องการเพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่นมากขึ้น แต่ถ้าเขาคิดว่าแม้เขาจะทำงานหนักขึ้นเท่าไรก็ตามหัวหน้าของเขาก็ไม่เคยสนใจดูแลยกย่องเขาจึงเป็นไปไม่ได้ที่เขาจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเขาก็ไม่เห็นความจำเป็นของการทำงานเพิ่มขึ้นความรุนแรงของพฤติกรรมที่จะทำงานขึ้นอยู่กับการคาดหวังที่จะกระทำตามความคาดหวังนั้นรวมถึงความดึงดูดใจของผลลัพธ์ที่จะได้รับซึ่งจะมีเรื่องของการดึงดูดใจ การเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน และการเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามโดยทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องของการจ่ายและการให้รางวัลตอบแทนเน้นในเรื่องพฤติกรรมที่คาดหวังเอาไว้ต่อเรื่องผลงาน ผลรางวัลและผลลัพธ์ของความพึงพอใจต่อเป้าหมายจะเป็นตัวกำหนดระดับของความพยายามของพนักงาน

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V = Valance หมายถึงระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I = Instrumentality หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E = Expectancy ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง (การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม)

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน คุณลักษณะที่ใช้เป็นเครื่องมือและคุณค่าจากผลลัพธ์สูงสุด ซึ่งจะสนับสนุนต่อวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย โดย

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็นและระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

มีการแบ่งรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เป็นรางวัลที่นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Schermerhorn, Hunt and Osborn 2003 : 118) หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานซึ่งมีคุณค่าเชิงบวกที่ให้กับบุคคลในการทำงาน

2. รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่งบุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ความท้าทาย

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

สกินเนอร์ (Skinner. 1974: 90) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันเชื่อว่าเราจะเข้าใจและสามารถควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า เรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรง (Reinforcement Contingency) เพียงใด และบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเช่นใดขึ้นอยู่กับว่าเขาได้รับผลเช่นไรในอดีต เช่น พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเพราะไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลาต่อไปพนักงานผู้นั้นก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่ขาด ไม่ลา ไม่สายเสมอ ดังนั้นถ้าเรารู้เงื่อนไขของการเสริมแรงของบุคคลเหล่านี้ได้ก็สามารถจะจูงใจได้

ความเชื่อของสกินเนอร์สรุปได้ว่าผลกรรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ดังนี้

A = Activator คือ ตัวกระตุ้นหรือสัญญาณที่มาก่อนพฤติกรรม

B = Behavior คือ พฤติกรรม

C = Consequence คือ ผลกรรมสนองตอบต่อพฤติกรรมที่ทำไป ถ้าเป็นผลกรรมที่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C+ หากไม่พึงประสงค์ก็เรียกว่า C-

แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ผสมผสานแนวคิดด้านกระบวนการเรียนรู้พื้นฐาน 2 อย่างนั่นคือ

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกโดยพาฟลอฟ นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย
2. ทฤษฎีที่เน้นเงื่อนไขผลกรรมที่มีต่อพฤติกรรมบุคคล

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning Theory) โดยนักจิตวิทยาชาวรัสเซียชื่อพาฟลอฟได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ Reflex or Respondent Behavior เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองโดยอัตโนมัติ ทฤษฎีนี้เป็นการเรียนรู้ถึงกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง นักทฤษฎีวางเงื่อนไขแบบคลาสสิกคำนึงว่าสิ่งมีชีวิต (สัตว์และมนุษย์) เป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งสามารถสอนให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างโดยอาศัยการกระทำซ้ำหรือการวางเงื่อนไข คำว่าการวางเงื่อนไข หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติในการตอบสนองต่อสถานการณ์ซึ่งสร้างขึ้นซ้ำๆ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียงที่สุดคือ พาฟลอฟสังเกตว่า สุนัขจะน้ำลายไหลเมื่อเห็นชิ้นเนื้อ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นชิ้นเนื้อกับการเกิดน้ำลายไหลของสุนัขเป็นปฏิกริยาที่เกิดต่อเนื่องกัน ทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่องแบบมีเงื่อนไข โดยชิ้นเนื้อเป็นสิ่งกระตุ้นที่ไม่มีเงื่อนไข (Unconditioned Stimulus) และการเกิดน้ำลายไหลเป็นการตอบสนองที่ไม่มีเงื่อนไข (Unconditioned Response) พาฟลอฟได้ทำการทดลองโดยใช้การสั่นกระดิ่งคู่ไปกับการให้ชิ้นเนื้อแก่สุนัข หลังจากการทดลองหลายครั้ง สุนัขเริ่มเกิดการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง นั่นคือ สุนัขได้ยินเสียงกระดิ่งก็จะเกิดอาการน้ำลายไหล แม้ว่าจะไม่เห็นชิ้นเนื้อก็ตาม ดังนั้นเสียงกระดิ่งจึงเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข (Conditioned Stimulus) ซึ่งทำให้เกิดการตอบสนองที่มีเงื่อนไข (Conditioned Response) หรือปฏิกริยาที่ไม่มีเงื่อนไข (Unconditioned Reaction)

การจูงใจมีอิทธิผลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์การแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ แรงจูงใจ (Motive) เป็นตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้มีคนแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีความต้องการ (Wants) ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมานั้นอาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการตื่นตัวอีกทั้งการทำให้เกิดการคาดหวัง ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์การ การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์การ แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์การสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์การนั้น ๆ

จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการที่ได้กล่าวมานี้ ผู้วิจัยสรุปความหมายของการสร้างแรงจูงใจได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การต่อการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากร การส่งเสริมให้ครูมี/เลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น การกระตุ้นให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และการกระตุ้นให้ครูกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

3.2 การจัดโครงสร้าง (Organizational Structure)

โครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบแรกที่นักวิชาการ ได้ให้ความสำคัญว่าเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ โครงสร้างที่ดีภายในองค์การเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์การต่างๆ สามารถบริหารจัดการ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด ผู้บริหารจำเป็นจะต้องจัดโครงสร้างการบริหารภายในองค์การให้มีระบบการบริหารที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การได้ทำหน้าที่ ปฏิบัติงานให้งานสำเร็จตามที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ในด้านโครงสร้างองค์การ ดังนี้

เจอล็อฟ (Gerloft. 1985: 221) ให้แนวคิดว่า โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การเป็นลักษณะหนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นตัวแบบดั้งเดิมอย่างหนึ่งของโครงสร้างและขบวนการในองค์การโดยมีลักษณะภาพรวมที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยอ้างถึงความสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนเป็นคนจัดให้สิ่งต่างๆอยู่รวมกัน

มัลลินซ์ (Mullins. 1985: 72–73) ให้แนวคิดว่า โครงสร้างที่เป็นทางการเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และระหว่างสมาชิกในองค์การ โครงสร้างนี้จะเป็นตัวกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและช่วงการติดต่อสื่อสาร

เรซและจีเวล (Reitz; & Jewell. 1985: 348) ให้แนวคิดว่า โครงสร้างขององค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์การ การควบคุม และการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนในองค์การแต่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น เพราะโครงสร้างองค์การจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การปฏิบัติงานชัดเจนขึ้นช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง ลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนให้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ

ฟินค์ (Fink. 1958: 45) ให้แนวคิดโครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำหนดการจัดกำลังคนและงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สมคิด บางโม (2545: 140) ได้ให้ความหมายโครงสร้างขององค์การว่า หมายถึง ภาพรวมของหน่วยงานย่อย และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ

จากคำจำกัดความของนักวิชาการ ที่ได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การไว้นั้น ผู้วิจัย สามารถสรุปความหมายได้ว่าโครงสร้างขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศองค์การที่มีการจัดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ในองค์การมีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายทางเดินของงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รายงาน และควบคุมช่วยให้มีการทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างขององค์การมีลักษณะที่จะแสดงให้เห็นกิจกรรมต่างๆและแสดงถึงความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆของหน่วยงานและองค์การ

มิติต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์การ

มิติขององค์การแบ่งเป็น 2 ประเภท (นิตยา หุวะนั้นท์. ม.ป.ป.: 9-12) คือ โครงสร้างและบริบทมิติทางโครงสร้าง (Structural dimension) อธิบายลักษณะภายในขององค์การ ซึ่งมิติด้านนี้ช่วยให้องค์การมีเกณฑ์ที่จะใช้วัดและเปรียบเทียบผลงาน ส่วนมิติทางบริบท (Contextual Dimensions) อธิบายภาพรวมขององค์การโดยรวมถึงขนาดขององค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การ มิติด้านนี้อธิบายการจัดตั้งองค์การมีผลกระทบถึงมิติทางโครงสร้าง การศึกษามิติทางบริบทอาจก่อให้เกิดความสับสน เพราะมิติด้านนี้แสดงให้เห็นถึงองค์การและสภาพแวดล้อมของโครงสร้างองค์การ อย่างไรก็ตามมิติทางโครงสร้าง และมิติทางบริบทเป็นสิ่งจำเป็นช่วยในการประเมินผลองค์การและทำให้เข้าใจองค์การดียิ่งขึ้น

1. มิติทางโครงสร้างองค์การ (Structural Dimensions) ประกอบด้วย

1.1 การทำให้เป็นทางการ (Formalization) เป็นเรื่องเกี่ยวกับเอกสารที่เขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ในองค์การ ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ (Procedures) คำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions) กฎข้อบังคับ (Regulation) และนโยบาย (Policy) เอกสารเหล่านี้อธิบาย

พฤติกรรมและกิจกรรมที่องค์การต้องการ ในองค์การขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนมาก ส่วนองค์การขนาดเล็กอาจจะมีกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนน้อย แต่ใช้วิธีการอย่างไม่เป็นทางการแทน

1.2 ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ระดับที่งานต่างๆ ขององค์การถูกแบ่งแยกย่อยลงไป ถ้าในองค์การเน้นในเรื่องความชำนาญเฉพาะด้านมากก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงานเฉพาะอย่าง แต่ถ้าองค์การไม่เน้นในเรื่องความชำนาญเฉพาะด้านมากนักก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในขอบเขตที่กว้างขึ้น ความชำนาญเฉพาะด้านบางครั้งอาจจะเรียกว่าการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)

1.3 การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) หมายถึง กิจกรรมของงานที่เหมือนกันจะถูกนำมาปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ในองค์การที่เน้นมาตรฐานไว้สูงนั้นขอบเขตของงานจะระบุไว้อย่างละเอียด และงานที่เหมือนกันจะต้องปฏิบัติในแนวทางเดียวกันในทุกทำเลที่ตั้งขององค์การ

1.4 อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Licrarchy of Authority) อำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา อธิบายให้รู้ว่าใครจะต้องรายงานต่อใคร และขอบเขตการควบคุมของผู้บริหารแต่ละคนที่จะดูแลผู้ปฏิบัติงานในแผนภูมิองค์การนั้นสายการบังคับบัญชาแสดงให้เห็นเป็นเส้นแนวตั้ง สายการบังคับบัญชา จะสัมพันธ์กับขนาดของการควบคุม (Spam of Control) หรือจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ต้องรายงานต่อหัวหน้า เมื่อขนาดของการควบคุมมีลักษณะแคบ สายการบังคับบัญชามีแนวโน้มยาว เมื่อขนาดของการควบคุมมีลักษณะกว้างสายการบังคับบัญชาของอำนาจหน้าที่จะสั้นกว่า

1.5 ความสลับซับซ้อน (Complexity) หมายถึง กิจกรรมต่างๆหรือระบบย่อยที่มีอยู่ในองค์การ ความสลับซับซ้อนขององค์การแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ความสลับซับซ้อนในแนวตั้ง (จำนวนของระดับตามสายการบังคับบัญชา) (2) ความสลับซับซ้อนในแนวนอน (จำนวนตำแหน่งหรือจำนวนแผนกที่มีอยู่) (3) ความสลับซับซ้อนในแง่ระยะทาง (จำนวนสถานที่ตั้งขององค์การตามภูมิศาสตร์)

1.6 การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับตามสายการบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ องค์การที่มีการรวมอำนาจจะมีการตัดสินใจในระดับสูง เมื่อมีการตัดสินใจในระดับล่าง แสดงว่ามีการกระจายอำนาจ (Decentralization)

1.7 ความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) หมายถึง ระดับของการศึกษาและฝึกอบรมอย่างเป็นทางการของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องการฝึกอบรมระยะยาวสำหรับการทำงานแสดงว่ามีความเป็นวิชาชีพสูง จำนวนปีที่ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาเล่าเรียนมากเท่าไรก็แสดงว่าการมีความเป็นวิชาชีพสูง

1.8 อัตราส่วนในเรื่องของคน (Personal Rations) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการโยกย้ายบรรจุคน ให้ไปปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ทางด้านการบริหาร ธุรการ ที่ปรึกษา เป็นต้น มีการแบ่งแยกผู้ปฏิบัติ

งานออกเป็นประเภทต่างๆ

2. มิติบางบริบท (Contextual Dimensions) ประกอบด้วย

2.1 ขนาดขององค์การ (Size) แสดงให้เห็นในรูปของจำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์การหรือเฉพาะหน่วยงานย่อย ขนาดขององค์การอาจจะพิจารณาจากยอดขายทั้งหมดหรือทรัพย์สินทั้งหมดก็ได้ แต่การพิจารณาจากประเด็นยอดขายหรือทรัพย์สินจะไม่ได้แสดงให้เห็นถึงจำนวนคนซึ่งอยู่ในระบบสังคม (องค์การ)

2.2 เทคโนโลยีขององค์การ (Organizational Technology) แสดงให้เห็นถึงระบบย่อยด้านการผลิตว่ามีการใช้เทคนิคอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงสิ่งนำเข้าให้เป็นสิ่งนำออก ตัวอย่างของเทคโนโลยีได้แก่ การผลิตแบบประกอบชิ้นส่วนตามสายพาน (Assembly Line) การสอนในชั้นเรียนเป็นต้น

2.3 สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมจากภายนอกองค์การ ได้แก่ รัฐบาล ลูกค้า สถาบัน การเงินเป็นต้น

2.4 เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ (Goals and Strategy) หมายถึง ความมุ่งหมาย (Purpose) และเทคนิคที่องค์การใช้เพื่อแข่งขันกับองค์การอื่น เป้าหมาย (Goal) จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแสดงถึงความตั้งใจขององค์การ ส่วนกลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนปฏิบัติที่อธิบายถึงการดำเนินกิจกรรมต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรเมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.5 วัฒนธรรมองค์การ (Organization's Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ บรรทัดฐานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิผลขององค์การ การให้บริการแก่ลูกค้าและการสร้างความสามัคคีในหมู่ผู้ปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์การไม่ได้เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรแต่อาจสังเกตได้จากคำขวัญ การแต่งกาย การจัดงานเลี้ยงและการจัดสำนักงาน เป็นต้น

มิติทั้งหมดที่กล่าวมานี้มีความสัมพันธ์กัน ยกตัวอย่าง องค์การขนาดใหญ่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แน่นอนมีแนวโน้มจัดตั้งองค์การที่เน้นการทำให้เป็นทางการ ความชำนาญเฉพาะด้านและรวมอำนาจ

หลักการจัดโครงสร้างองค์การ

วราวุธ ภวภูตานันท์ (2552: 42-43) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญในการจัดโครงสร้าง มี 4 ประการหลักๆ ดังนี้

1. การแบ่งส่วนงาน คือ การแยกงานและรวมกลุ่มงานตามความชำนาญพิเศษหรือตามความถนัดในงานนั้นๆ ออกให้เห็นและเข้าใจได้ว่ามีงานอะไรอยู่บ้างในองค์การนั้นๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมี 2 ประเภทคือ

1.1 ความถนัดหรือความชำนาญพิเศษ

1.2 ปริมาณงานขององค์การ ว่ามีกิจกรรมมากน้อยเพียงใด

2. การจัดส่วนงาน ได้แก่ การแบ่งหน่วยงานออกเป็นกรม กอง แผนกต่างๆในลักษณะเป็นการให้ความสำคัญของงาน ว่าควรจะเป็นงานระดับใด ปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ตัวงานที่มีอยู่ในองค์การ

3. ขอบเขตของการบังคับบัญชา คือ จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหนึ่งคน จำนวนมีมากน้อยเพียงใด แล้วแต่ความต้องการและความจำเป็นขององค์การนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ การตัดสินใจ กล่าวคือผู้บังคับบัญชาหนึ่งคนควรจะมีความสามารถหรือความเหมาะสมที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน จึงจะเหมาะสม เพื่อให้มีการสั่งงานได้อย่างเหมาะสม

4. การมอบอำนาจ พิจารณาถึงการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจควบคู่ไป เป็นการมอบอำนาจเพื่อทำการตัดสินใจหรือปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ การกระจายอำนาจซึ่งถือว่าเป็นการมอบอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตงานเท่าที่ทำได้ตามกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในองค์การที่มอบไว้ให้

วราวุธ ภวภูตานันท์ (2552: 43-44) ได้สรุปว่า การจัดโครงสร้างกระทำได้หลายแบบ ทั้งนี้แล้วแต่ความสะดวกของผู้จัด อย่างไรก็ดีไม่ว่าจะจัดในแบบใดก็ตาม ทุกๆแบบจะมีแนวความคิดอย่างเดียวกัน และมีจุดเริ่มต้น 2 วิธี ก็อาจมองการจัดการข้างบนลงสู่ข้างล่างขององค์การ หรือจะจัดจากข้างล่างไปสู่ข้างบนขององค์การก็ได้

การจัดองค์การตามแนวคิดของ Newman เป็นผู้ที่สนใจเกี่ยวกับเทคนิคขององค์การและการจัดการมาเป็นเวลานาน Newman เห็นว่าการจัดองค์การควรเริ่มจากข้างบนลงสู่ข้างล่างขององค์การ ซึ่งหมายถึงการเริ่มจากการดูวัตถุประสงค์ และกิจกรรมขององค์การวัตถุประสงค์เหล่านี้อาจจะมาจากนโยบายสาธารณะ ซึ่งได้แปลงมาเป็นแผนหรือแผนงาน อย่างไรก็ดี เมื่อทราบแผนแล้วการจัดองค์การจะมี 4 ขั้นตอน ตามทัศนะของ Newman คือ

1. การจัดแบ่งงานให้เข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน หมายถึง การจัดประเภทของงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันไว้ด้วยเป็นกลุ่มๆ

2. ศึกษาความรับผิดชอบของหน่วยปฏิบัติงาน (Focus of Operating Responsibility) หมายถึง การศึกษาหน่วยและระดับของการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3. ศึกษาหน่วยช่วยเหลือ (Facilitating Units) การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ สายงานหลัก

4. การจัดโครงสร้าง (Structure Arrangements) การจัดโครงสร้างก็เพื่อจะให้การปฏิบัติงานง่าย มีความต่อเนื่องและทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น

อย่างไรก็ดี หากเปรียบเทียบกับแนวการจัดองค์การของ Henry Mintzberg จะเห็นได้ว่ามีขั้นตอนที่แตกต่างกัน Minzberg แบ่งการจัดองค์การด้วยการตอบคำถาม 9 ข้อ ดังนี้

1. ในแต่ละตำแหน่งควรมีงานสำคัญประการใดบ้างและในแต่ละงานนั้นควรจะต้องคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านใดเป็นเกณฑ์

2. งานแต่ละตำแหน่งควรมีมาตรฐานของงานแค่ไหน

3. พิจารณาดูว่าแต่ละตำแหน่งควรใช้ความรู้และทักษะอะไรบ้าง

4. ใช้เกณฑ์อะไรในการจัดตำแหน่งต่างๆให้เข้าเป็นกลุ่ม และกลุ่มรวมเป็นกลุ่มใหญ่ เช่น ตำแหน่งรวมเป็นงาน และงานรวมเป็นฝ่าย

5. แต่ละหน่วยควรมีขนาดเพียงใด ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนควรมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน

6. ผลผลิตหรือผลการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง ควรระบุอย่างเฉพาะเจาะจง

7. ควรใช้มาตรการอะไรในการส่งเสริมให้มีการประสานการปฏิบัติซึ่งกันและกันระหว่างตำแหน่งและระหว่างฝ่ายต่างๆ

8. อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ ควรมีการมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดตลอดชั้นการบังคับบัญชา

9. อำนาจการวินิจฉัยสั่งการแค่ไหน ที่ควรจะสั่งผ่านจากเจ้าหน้าที่สายงานหลักไปสู่เจ้าหน้าที่ สายงานช่วยอำนวยการ

คำถามทั้ง 9 ข้อนี้ เรียกได้ว่าเป็นพารามิเตอร์ของโครงสร้าง (Design Parameters) ซึ่ง Mintzberg จัดแบ่งเป็นกลุ่มของโครงสร้างได้ 4 กลุ่มคือ

1. โครงสร้างเกี่ยวกับตำแหน่ง (Design of Positions)

2. โครงสร้างเกี่ยวกับโครงสร้างใหญ่ (Design of Superstructures)

3. โครงสร้างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในระดับแนวนอน (Design of Lateral Linkages)

4. โครงสร้างเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ (Design of Decision Making System)

จากพารามิเตอร์เกี่ยวกับโครงสร้างสามารถเชื่อมโยงเข้ากับแนวความคิดและวิธีการจัดองค์การได้

จะเห็นได้ว่าแนวการจัดของ Newman และ Mintzberg มีความแตกต่างกันไม่มากนัก วราวุธ ภวภูตานันท์ (2552: 45-46) สรุปว่าการจัดโครงสร้างและรูปงานสามารถจะกระทำโดยการพิจารณาตอบคำถามต่อไปนี้

1. โครงสร้างโดยส่วนรวมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือไม่พิจารณาดูปัญหารอบด้านขององค์การ ทั้งนี้โดยการพิจารณาถึงลักษณะของงานขององค์การเป็นเกณฑ์ มีบางส่วนของโครงสร้างที่เป็นปัญหาหรือไม่ มีการมองข้ามข้อเท็จจริงบางประการในการปฏิบัติงานหรือไม่ การจัดโครงสร้างดังกล่าวจะส่งผลการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่

2. โครงสร้างมีส่วนช่วยให้กระบวนการของการปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว และมีลักษณะต่อเนื่องหรือไม่ ภารกิจหลักในการพิจารณาบรรจุไว้ในโครงสร้างครบถ้วนหรือไม่ การปฏิบัติงานจะมีการซ้ำซ้อนหรือไม่ มีการประสานงานในทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ กระบวนการปฏิบัติงานคล่องตัวและมีประสิทธิภาพหรือไม่

3. ควรใช้คุณสมบัติและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่อย่างไร และเท่าใด จึงจะทำให้ภารกิจขององค์การหรือการนำนโยบาย หรือแผนไปสู่การปฏิบัติสามารถบรรลุเป้าหมายได้

4. การติดต่อและการปฏิสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีลักษณะเป็นอย่างไร เจ้าหน้าที่มีการประสานงานหรือทำงานเป็นทีมได้ดีเพียงใด เรื่องเหล่านี้การจัดการองค์การได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด หรือการจัดองค์การได้มองไกลถึงการจะพัฒนาบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างที่จัด

5. โครงสร้างขององค์การมีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ถูกต้องได้หรือไม่ มีลักษณะยืดหยุ่นได้หรือไม่เพียงใด เป็นโครงสร้างที่เอื้ออำนวยต่อการจะพัฒนาคนได้มากน้อยเพียงใด หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นโครงสร้างที่จะจูงใจคน ให้ปฏิบัติงานมากกว่าเป็นโครงสร้างที่จะบังคับเอาแต่งานเพียงประการเดียว

6. การปกครองบังคับบัญชาทุกระดับมีความสอดคล้องกันหรือไม่ แนวความคิดพื้นฐานในการจัดองค์การจะช่วยในข้อนี้ได้มาก

7. แต่ละหน่วยของการปฏิบัติงาน มีอำนาจหน้าที่เพียงพอกับความรับผิดชอบของงานหรือไม่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานทุกด้านพร้อมจะให้งานบรรลุหรือไม่ โครงสร้างขององค์การจะจัดเพื่อช่วยเหลือในด้านนี้ได้อย่างไร

8. นโยบายมีลักษณะเอื้ออำนวย หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานมีวิธีการใดที่จะจัดโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของนโยบาย หรือมีหนทางใดจะช่วยให้นโยบายไม่เป็นอุปสรรค

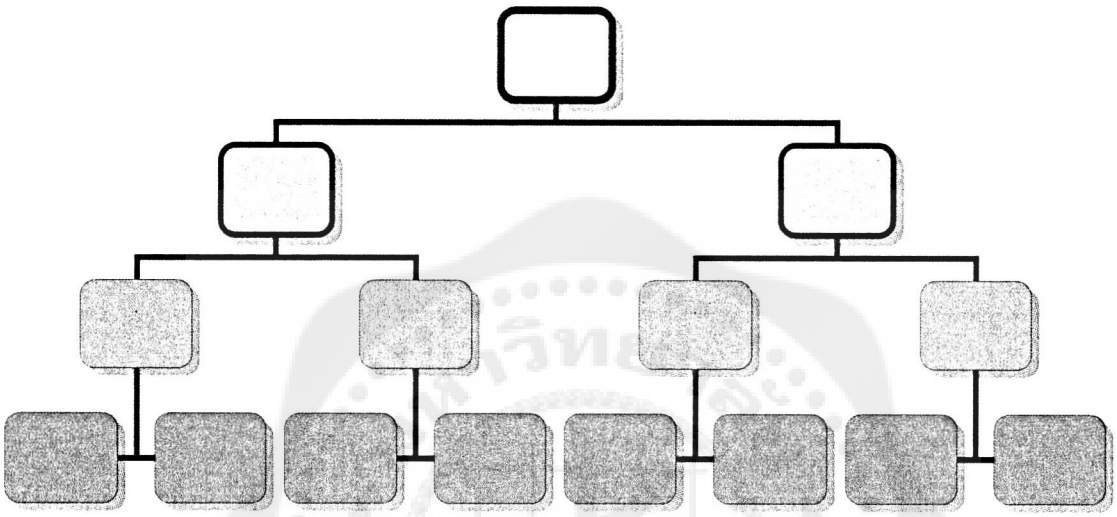
9. มีการแบ่งส่วนงานที่ละเอียดมากไปหรือไม่ การแบ่งส่วนงานโดยการคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากจนถึงกับเป็นปัญหา เพราะเจ้าหน้าที่จะถูกโครงสร้างบีบให้สนใจแต่เฉพาะงานมากกว่าจะคำนึงถึงเป้าหมายรวมขององค์การ

ประเภทโครงสร้างขององค์การ

การออกแบบองค์การซึ่งจะนำมาสู่โครงสร้างองค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การจะสะท้อนออกมาในลักษณะของแผนผังองค์การ (Organization Chart) รัศมี เทพดลไชย (ม.ป.ป.: 71 – 72) ได้กล่าวถึงลักษณะโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปจะมี 2 รูปแบบคือ โครงสร้างประเภทสูงหรือแคบและโครงสร้างประเภทราบและกว้าง โดยโครงสร้างทั้ง 2 รูปแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้

1. โครงสร้างสูงหรือแคบ (Tall Structures) เป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นความแตกต่างในเรื่องระดับและลำดับของตำแหน่งงานมีหลายระดับ เป็นองค์การที่มีสายบังคับบัญชายาว บุคลากรในระดับล่างมีระยะห่างของหน้าที่ความรับผิดชอบจากผู้บริหารระดับสูงมา ระบบรายงานยืดยาวผ่านการกลั่นกรองหลายคน กระบวนการปฏิบัติงานซอยเป็นขั้นตอนอย่างละเอียดและระบบสนับสนุน

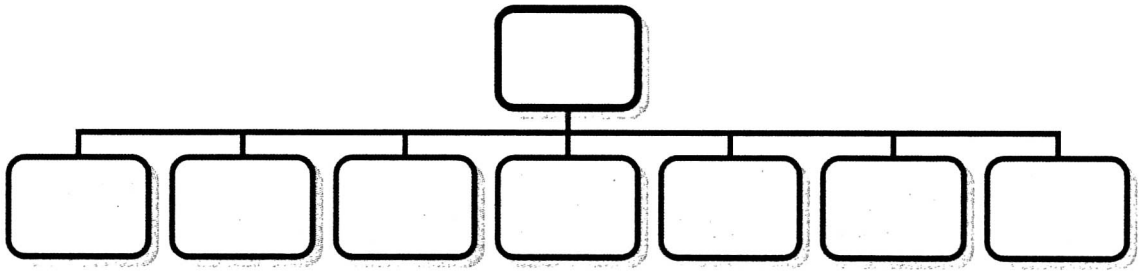
ต่างๆ มีความซับซ้อน มีกฎระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน ขาดความยืดหยุ่น แต่ก็ทำให้บุคลากรมีความเชื่อว่าเป็นองค์การที่มีความมั่นคง ลักษณะโครงสร้างองค์การลักษณะนี้อาจเรียกอีกแบบว่า การบริหารแบบราชการ โดยโครงสร้างสูงหรือแคบสามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสูงหรือแคบ

ที่มา: รัศมี เทพดลไชย. (ม.ป.ป.). *องค์การและการจัดการ.* หน้า 17.

2. โครงสร้างราบหรือกว้าง (Flat Structures) เป็นโครงสร้างองค์การที่แสดงให้เห็นความแตกต่างในระดับของตำแหน่งงานเพียง 2-3 ระดับ มีสายการบังคับบัญชาสั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรใกล้กัน มีขอบข่ายการควบคุมกว้าง บุคลากรจะมีความรู้สึกในความรับผิดชอบต่อผลงาน จึงมีข้อดีที่ทำการสั่งการ การรายงานผลและการประสานงานสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ข้อมูลไม่ถูกบิดเบือน อาจมีข้อเสียที่บุคลากรมีโอกาสในการเลื่อนขั้นน้อย การควบคุมการทำงานอาจทำได้ไม่ทั่วถึง แต่ในทางปฏิบัติจะถูกทดแทนด้วยโอกาสในการพัฒนางานในหน้าที่ในขอบข่ายกว้างขึ้น มีโอกาสร่วมกิจกรรมต่างๆ เป็นการฝึกการเรียนรู้งานซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคลากร โดยโครงสร้างราบหรือกว้าง สามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 4 รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบราบ

ที่มา: รัศมี เทพดลไชย. (ม.ป.ป.). *องค์การและการจัดการ.* หน้า 17.

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นพื้นฐานของการจัดรูปแบบขององค์การว่าจะให้ทำงานอย่างไร เชื่อมต่อโครงข่ายการทำงานกันอย่างไรและจะให้คนที่เลือกเข้ามาทำงาน ทำงานกันอย่างไรบ้างนั่นเอง ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การจึงเป็นงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และละเอียดรอบครอบ ต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่งที่จะจัดสรร สรรสร้างองค์การขึ้นมาอย่างพิถีพิถัน

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ผู้วิจัยสรุปความหมายของการจัดโครงสร้างองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การต่อการการจัดรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ในองค์การ มีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน บุคลากรรู้สึกว่ามีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.3 การตัดสินใจ (Decision Making)

ผู้บริหารในองค์การสมัยใหม่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ การคิดวิเคราะห์และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝนเทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย เพื่อทำให้องค์การสามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ สำหรับการตัดสินใจมักถูกมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มของความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปและยังมีปัญหาใหม่ๆ เพิ่มขึ้นตามมาอีกด้วย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวความคิด ในการพิจาณาถึงปัญหาในอนาคต คือ การป้องกันปัญหาที่ทราบแนวโน้มแล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารก็ควรตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ปัญหาด้านการพัฒนาองค์การ ก็ยังเป็นปัญหาอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ โดยการใช้วิสัยทัศน์หรือการพิจารณาเป้าหมายที่สำคัญขององค์การในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต พร้อมทั้งมีการกำหนดทางเลือกเพื่อการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านนั้นด้วย เช่น วิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของลูกค้า

กลยุทธ์ของคู่แข่งขัน กฎหมายใหม่ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรทำการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในด้าน ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การบริการลูกค้า กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดใหม่ๆ เป็นต้น (วรพจน์ บุษราคัมวดี. 2548: 107)

จากการพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร พบว่า หน้าที่ทางการตัดสินใจเป็นบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติด้านต่างๆ ไปได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไปการตัดสินใจ เป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเทคนิคต่างๆ เข้ามาช่วยเพื่อทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และลดโอกาสความผิดพลาดให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถทำการประเมินผลได้อย่างแม่นยำ หรือการใช้หลักเกณฑ์หรือเทคนิคในการพิจารณา ทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามปัจจุบันในการตัดสินใจได้มีการนำหลักการของความน่าจะเป็นและการพิจารณาเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรต่างมีเหตุผล ในการปฏิบัติของตนเองทำให้ต้องการเลือกผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ถ้ามีทางเลือกเพียงทางเดียวปัญหาการตัดสินใจก็ไม่เกิดขึ้น เพราะถึงอย่างไรก็ต้องเลือกตามวิธีเดียวที่มีอยู่นั่นเอง ซึ่งจะไม่มีการเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุดหรือไม่ แต่ถ้ามีวิธีที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าหนึ่งทางแล้ว ผู้บริหารก็จะต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือวิธีที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนสูงที่สุด (วรพจน์ บุษราคัมวดี. 2548: 108)

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือกต่างๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงความแตกต่าง ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจนั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติ และวิจารญาณที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักอยู่เสมอว่าการตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นเพียง แนวทางหรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จลงได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญ ของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย ตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน จากนั้นจึงทำการกำหนดแนวทางหรือวิธีการ ที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จต่อไป (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. 2547: 27)

สำหรับการตัดสินใจมีความสำคัญ ดังนี้

1. มีทางเลือกหลายทาง การตัดสินใจเพื่อปฏิบัติในแต่ละทางเลือกอาจจะอยู่ในรูปของนโยบาย ในการปฏิบัติงาน เทคนิคหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งการที่มีทางเลือกหลายทาง ถ้า

อาศัยดุลพินิจ ส่วนตัวของผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยเครื่องมือ หรือเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมในด้านต่างๆ เข้ามาช่วยผู้บริหารเพื่อทำการตัดสินใจ

2. การที่มีข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวนมาก ถ้าผู้บริหารนำดุลยพินิจส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินใจบ่อยครั้งแล้ว โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดและขาดความรอบคอบจึงอาจเกิดขึ้นตามมาได้ด้วย เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดนั้นมาพิจารณาได้ครบถ้วนสมบูรณ์นั่นเอง

3. เพื่อลดความขัดแย้งเนื่องจากพื้นฐานความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการตัดสินใจถ้าหากผู้บริหารไม่อาศัยหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกัน มาทำการตัดสินใจแล้วอาจจะทำการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปจนทำให้บุคลากรเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

4. เพื่อลดความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่ปราศจากกฎเกณฑ์ หรือเครื่องมือแล้วโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้ แต่การตัดสินใจโดยใช้เครื่องมือ ที่มีความถูกต้องและเหมาะสมเข้ามาช่วยโอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นจะสามารถลดลงได้

ผู้บริหารที่มีการตัดสินใจที่ดีเปรียบเสมือนคนที่มีความคิดที่ดี ซึ่งจะทำให้สามารถประสบความสำเร็จในชีวิตการงาน ชีวิตส่วนตัว และชีวิตทางสังคมได้ ในขณะเดียวกันการตัดสินใจที่ดีก็จะต้อง มีหลักการและเหตุผลที่ดีด้วย จึงจะทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องแสวงหาแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และ การกำหนดแนวทางใหม่ๆ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานได้

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547: 44-45) กล่าวว่า การตัดสินใจทางการจัดการ หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งทำการเลือกทางเลือกใดจากหลายทางเลือกเพื่อให้แผนการบรรลุวัตถุประสงค์

บรรยงค์ โตจินดา (2548: 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548: 175) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือก ทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจ ที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัย

มากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้น

ฟิฟเฟอร์ และ สแลนคิค (Pfifer; & Salancik. 1978: 125) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจว่าเป็นการเลือกสิ่งที่มีให้เลือกบางอย่าง รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การและวิธีการดำเนินงานที่คิดว่าดีที่สุดในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับ เทอร์รี่ (Terry. 1964: 67) ให้ความหมายกระบวนการตัดสินใจ คือ การเลือกทางใดทางหนึ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎเกณฑ์จากทางเลือกสองทาง หรือมากกว่าหากคำนึงถึงวัตถุประสงค์และแนวทางเป็นหลัก ซึ่ง พรทิวา รุจิพร (2526: 98) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจคือกระบวนการในการเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองต่อสภาพการที่เป็นปัญหา และ จุมพล หนิมพานิช (2527: 44) กล่าวว่าการตัดสินใจ คือ ความคิดหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลายทาง ที่นำไปสู่การปฏิบัติทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วน สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543: 23) ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษเกี่ยวกับทักษะการตัดสินใจ คือความสามารถในการวิเคราะห์ การตีความและการเข้าใจในข้อมูล และข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การใช้ความคิดอย่างสร้างสรรค์และอย่างมีมโนภาพในการคาดการณ์ล่วงหน้า แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้มีวิจารณญาณที่ดี เช่นเดียวกับ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 76) กล่าวถึงการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการเลือกจากหลายๆ ทางเลือกที่มีอยู่ ณ วันนี้เวลานี้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์อย่างที่ต้องการหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจที่ต้องเกี่ยวพันหรือต้องการการยอมรับและการร่วมมือในการตัดสินใจ ควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมรับรู้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจะช่วยในการพัฒนาบุคลากรได้ และผู้นำควรมีความสามารถในการประเมินข้อมูลและความคิดเห็นของสมาชิก

การตัดสินใจร่วมนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นหลักการที่จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความภาคภูมิใจในการเป็นที่ยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน อันจะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548: 43) ดังนั้นบรรยากาศที่บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งการวางแผนการปฏิบัติตามแผน การประเมินผลงาน และการปรับปรุงงานย่อมจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องให้เวลาและความสำคัญในการสื่อสารกับบุคลากรอย่างเต็มที่และต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีโอกาสในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินและร่วมตัดสินใจในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องทราบถึงวิธีการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพด้วย

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 88) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม เป็นบรรยากาศของความร่วมมือกันของผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดวางแผนงาน การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปฏิบัติงาน

การให้ผู้มีส่วนเสียร่วมประเมินผลงาน และการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปรับปรุงงาน สามารถวัดได้จาก 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดวางแผนงาน 3) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปฏิบัติงาน 4) ให้ผู้มีส่วนเสียร่วมประเมินผลงาน และ 5) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปรับปรุงงาน

สมจิต สงสาร (2552: 89) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน เช่น มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงงาน สามารถวัดได้จาก 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) มีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ 2) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดวางแผนงาน 3) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปฏิบัติงาน 4) ให้ผู้มีส่วนเสียร่วมประเมินผลงาน และ 5) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปรับปรุงงาน

จากนักวิชาที่ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจ ผู้วิจัยสรุปความหมายของการตัดสินใจได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือกันของผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่การประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมคิดวางแผนงาน การให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปฏิบัติงาน การให้ผู้มีส่วนเสียร่วมประเมินผลงาน และการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมปรับปรุงงาน

ทฤษฎีการตัดสินใจ

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ และทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ (สุโขทัยธรรมาธิราช. 2548: 263-264) ดังนี้

1. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจ ตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์ เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความเป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจโดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหารจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่การตัดสินใจจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจ ในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคต สำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจสามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์จะเกิดขึ้นและสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็มีเพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียงสถานการณ์ที่มีโอกาสเป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้ (วรพจน์ บุษราคัมวดี. 2548: 111)

ในการแบ่งประเภทของการตัดสินใจสามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงานเข้ามาใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์ งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้จะไม่มีเครื่องมือ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างโครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐาน และการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

วรพจน์ บุษราคัมวดี (2548: 112) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจว่ามีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณามี 4 ประการ คือ

1. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นกับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้องสอดคล้องต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้องขาดเหตุผล และมีค่านิยมที่มาสอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่อง ต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่มบางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดว่าเป็นปัญหาเรื่องอะไรก็สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

3. ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือก ในปัจจุบันการบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกกว่า มีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การอีกด้วย

4. สภาวการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาวการณ์ที่ทำการตัดสินใจเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ สภาวการณ์ที่แน่นอน เป็นสภาวการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจ ทราบทางเลือกต่างๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดีด้วย การตัดสินใจดังกล่าว ย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด เช่น ตัดสินใจนำเงินฝากธนาคารย่อมคำนวณดอกเบี้ยได้ชัดเจนในระยะสั้นและระยะยาว สภาวการณ์ที่เสี่ยง เป็นสภาวการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจทราบทางเลือกต่างๆ และทราบโอกาส ความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะ

ได้รับผลประโยชน์ มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสภาวการณ์เสี่ยงผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ เรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็นและแขนงการตัดสินใจ และสภาวการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสภาวการณ์ ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่างๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก โดยไม่สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้สภาวการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจ จึงไม่ควรตัดสินใจใดๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน

โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอน สำหรับกระบวนการตัดสินใจ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. 2547: 50-52) ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจจะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การบางครั้งยากต่อการระบุว่ามาจากสาเหตุใด เช่น องค์การประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่มทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำ

ปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการชั่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึง ผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์การมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากร การจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์การมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสม มากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

ตัวแบบการตัดสินใจทางการบริหาร

นักวิชาการได้ทำการกำหนดตัวแบบการตัดสินใจไว้แตกต่างกันตามพื้นฐานของการตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ความต้องการที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด ความพึงพอใจสูงที่สุด ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด การตัดสินใจที่ไม่เกิดเผชิญมาก่อน การตัดสินใจที่มีความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการตัดสินใจเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นต้น

สำหรับตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท ที่สำคัญ (สุโขทัยธรรมาธิราช. 2548: 269-278) มีดังนี้

1. ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล

ปัจจัยสำคัญของการตัดสินใจผู้บริหารควรใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่งในบางสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจ ขาดข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ความรอบคอบและความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ก็มีความสำคัญที่ผู้ทำการตัดสินใจต้องการอีกด้วย นั่นคือ ถ้าหากผู้บริหารไม่ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลแล้ว ผลการตัดสินใจ ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จลงได้ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยหลักเหตุผล มีดังนี้

1.1 ตัวแบบเศรษฐศาสตร์ เป็นตัวแบบการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทนสูงสุด เช่น เกิดใช้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งแนวคิดการตัดสินใจดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ เมื่อใดที่ค่าใช้จ่ายลดลงแต่ผลลัพธ์ยังคงเท่าเดิมหรือรายได้มากกว่ารายจ่ายจะมีผลทำให้เกิดกำไรสูงสุดด้วย

1.2 ตัวแบบวิทยาศาสตร์ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้ตัวแบบทางวิทยาศาสตร์เป็นแนวคิดที่เน้นหลักเหตุผลโดยใช้หลักการทางคณิตศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยพยายามแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จโดยวิธีที่ดีที่สุดก็จะทำให้เกิดการประหยัดในค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีการนำศาสตร์ในเชิงปริมาณหรือแบบทางคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการตัดสินใจ เช่น ความน่าจะเป็นก็จะทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น ตราบใดที่โอกาสของผลดีมีมากกว่าผลเสียก็ควร ที่จะตัดสินใจลงทุนหรือดำเนินการในด้านนั้นๆ

การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลมีลักษณะที่สำคัญ คือ จะมีลักษณะที่เป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การที่ได้กำหนดไว้ โดยปัญหาต่างๆ ต้องมีการถูกคาดคะเนและกำหนดแนวทางการแก้ไขไว้แล้ว ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความแน่นอนในทุกๆ ทางเลือก ถูกกำหนดให้เป็นผลลัพธ์ที่แน่นอน สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจในทางเลือกใดนั้น ผู้บริหาร อาจจะยึดหลักทางเลือกต่างๆ เช่น การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด เป็นต้น ในการตัดสินใจ ดังกล่าวอาจเป็นแนวคิดของการใช้เหตุผลหรือค่านิยมในการประเมินผลทางเลือก ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ

2. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ เป็นตัวแบบที่มุ่งในการลดข้อจำกัดของตัวแบบในการตัดสินใจ โดยหลักเหตุผลที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด กำไร สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นต้น แต่ความเป็นจริงแล้วบางสถานการณ์ผู้บริหารได้ตัดสินใจโดยที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรสูงสุด แต่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร ผู้บริหารที่ประสบปัญหาอาจมีความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่าย จึงพยายามแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุนโดยเฉพาะการลดบุคลากรที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งอาจจะส่งผลเสียทันที คือ เกิดคนว่างงานเป็นปัญหาของสังคม

2.1 การตัดสินใจเป็นเรื่องของการคาดการณ์ในสิ่งที่จะกระทำหรือเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแม้แต่ผู้ตัดสินใจจะยึดหลักเหตุผลและข้อเท็จจริงมากเพียงใดก็ตาม แต่ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ รวมทั้งจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือการตัดสินใจไปกระทบผลประโยชน์ของผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนและทำการตัดสินใจใหม่ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจควรมีการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยกระบวนการดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

2.2 การตัดสินใจและการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นการดำเนินการเพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีภายในองค์การให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับใต้ผู้บังคับบัญชา และเป็นเพื่อเป็นการผนึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อสร้างกลยุทธ์เหนือคู่แข่งขันได้

2.3 การบริหารที่ดีควรใช้หลักเหตุผลมากที่สุดแต่การตัดสินใจก็ไม่อาจใช้หลักเหตุผลได้ ในทุกกรณีเพราะมีทางเลือกจำนวนมากที่คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ยาก และเหตุการณ์ในอนาคต ที่เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนและไม่อาจใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจโดยความพึงพอใจแทนการใช้หลักและเหตุผล

2.4 ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสภาวะแวดล้อม จุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน จะทำให้ทุกคนมั่นใจได้ว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจ โดยยึดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และข้อมูลขององค์การเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ

3. ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม

ตัวแบบการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่ม เป็นตัวแบบที่มีแนวคิดที่ว่าการเปลี่ยนแปลงแบบ ค่อยเป็นค่อยไปจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ โดยทั่วไปพบว่าการตัดสินใจของบุคคลมักมีลักษณะอนุรักษ์นิยม การตัดสินใจในแต่ละครั้งมักอาศัยการตัดสินใจครั้งก่อนเป็นหลักในการพิจารณาตัดสินใจครั้งใหม่แต่อาจมีการปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย เนื่องจากความไม่แน่นอนในอนาคตและข้อจำกัดด้านความสามารถของผู้ตัดสินใจที่จะศึกษา และรวบรวมข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ทั้งหมดได้ในการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ทางเลือกของการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงที่น้อยที่สุดและประหยัดที่สุด คือ การตัดสินใจโดยใช้หลักฐานของการขอครั้งก่อนเป็นสำคัญ สำหรับลักษณะของการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม มีดังนี้

3.1 ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวแบบการตัดสินใจนี้จะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นก่อน การกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกจะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปพร้อมๆ กับการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้มีการพิจารณาถึงทางเลือกและผลที่คาดจะได้รับแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่ถูกนำมาพิจารณามีความสลับซับซ้อนมากเท่าใด องค์การก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อไป

3.2 เป็นทางเลือกมากกว่าทฤษฎี เนื่องจากการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านต่อเมื่อมีปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้ดีขึ้นถ้ามีการเปรียบเทียบทางเลือกหรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในเชิงทฤษฎีตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่มโดยส่วนเพิ่มต้องอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติจริง และเคยปฏิบัติก่อนจึงเป็นหลักประกัน ถึงความมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดแน่นอนและไม่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว ในการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ฐานเดิม หรือประสบการณ์เดิม เป็นสำคัญ เช่น ในการทำงานที่ทำบ่อยๆ จนเกิดความชำนาญการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อยก็คือ การตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจบางครั้งอาจทำให้เกิดการสูญเสียไปโดยไม่จำเป็น กล่าวคือ

ในกรณีจัดทำงบประมาณประจำปีมักจะใช้วิธีการงบประมาณแบบส่วนเพิ่ม เช่น ในปีนี้ เพิ่มร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมาทั้งๆ ที่ปีนี้โครงการใหญ่ๆ ไม่มีแล้วก็ควรจะลดงบประมาณลงได้ และไม่ควรเพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับองค์การธุรกิจจะใช้วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ที่ใช้วิธีการเริ่มคำนวณงบประมาณใหม่ทั้งหมดในแต่ละปี ดังนั้นความต้องการงบประมาณจะมากหรือน้อยจึงไม่ขึ้นอยู่กับปีที่ผ่านมา แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านลูกค้า การแข่งขันเป็นสำคัญ

4. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน

ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอนหรือตัวแบบไม่มีโครงสร้างชัดเจน เป็นตัวแบบของการตัดสินใจที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรสามารถตัดสินใจในอนาคตที่มีภาวะไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขใหม่เพื่อที่จะช่วยให้องค์การ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้ ผู้บริหารต้องตัดสินใจ ในภาวะที่มีความสลับซับซ้อน มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจแบบไม่มีแผนงานไว้ล่วงหน้า สำหรับลักษณะของการตัดสินใจบนความไม่แน่นอน เนื่องจากในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการบริหารงาน จึงมุ่งไปสู่การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่งขัน เป็นต้น

นอกจากนี้สภาวะแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือวิกฤติการณ์ต่างๆ ให้ได้และพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่างๆ อยู่เสมอ การแก้ปัญหาจะยุ่งยากสลับซับซ้อน จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ในลักษณะสหวิทยาการเข้ามา ปฏิบัติ รวมทั้งต้องตระหนักถึงหลักของความไม่แน่นอน ดังนั้นการบริหารความไม่แน่นอนจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้ทำการตัดสินใจ นอกจากจะประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และปรัชญาการบริหารให้สอดคล้องความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

5. ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมและการเรียนรู้

ผู้บริหารจะต้องมุ่งการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพที่ดีกว่าผลิตได้เร็วกว่าและลูกค้าพึงพอใจเป็นสำคัญ นั่นคือ ต้องเริ่มต้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งลูกค้าในอนาคต จะมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง ผลิตภัณฑ์เดิมๆ และล้าสมัยย่อมสามารถสร้างความเบื่อหน่ายและไม่ซื้อซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความแตกต่างหรือความแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่มีคู่แข่งขันจำนวนเพิ่มขึ้นความจำเป็นที่จะต้องมีผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจึงมีมากขึ้น มิฉะนั้นองค์การจะไม่สามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ ในการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและการเรียนรู้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ แนวคิดนี้ต้องอยู่ในความคิดของผู้บริหารและบุคลากรตลอดเวลาโดยค้นหาวิธีการใหม่ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนวทางการสร้างผลิตภัณฑ์

นวัตกรรม ผลจากการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจำต้องทำให้บุคลากรตระหนักว่าการสร้างนวัตกรรมใหม่ และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทุกฝ่ายต้องรับผิดชอบร่วมกันและต้องสร้างความผูกพันในการปฏิบัติให้เกิดขึ้น

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญ ได้แก่ หน้าที่ในการตัดสินใจซึ่งเป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุดและจำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ นั่นคือผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทและหน้าที่ด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ไปได้ดังนั้นผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านการตัดสินใจเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Decision Making) ผู้วิจัยสรุปความหมายของ การตัดสินใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การ ต่อการตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

3.4 การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement)

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ในการทำงานซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 บัญญัติคำว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่มีตัวตน นิยมกันว่า อยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป

กานดา จันทร์แย้ม (2546: 94) ให้แนวคิดว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์การที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทัศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของคนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

สมคิด บางโม (2546: 189-190) ให้แนวคิดว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ขวัญเป็นสภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้

เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานล้มเหลวได้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

เทเลอร์ (Taylor. 1947: 89) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนสุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ดูแล การตรวจวินิจฉัย และการปกปักรักษาให้มีสุขภาพกำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นกำลังขวัญส่วนบุคคล หรือองค์การหากหน่วยงานหรือองค์การใดมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการบริหารงานภายในองค์การ ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากทฤษฎีที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์เบอร์ก (Herzberg) ทฤษฎี ERG ของ แอนเดอร์เฟอร์ (Anderfer) และทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีเนื้อหาของการจูงใจคน อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่า มนุษย์จะถูกจูงใจโดยความต้องการของตนเองให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน และความต้องการดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม โดยแรงจูงใจของมนุษย์จะเริ่มจากความต้องการและทัศนคติ จากนั้นจะแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการ ขณะเดียวกันในส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการจูงใจ ได้แก่ ทฤษฎีแห่งความคาดหวังของ วรูม (Vroom) และทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของ เทเลอร์ (Taylor) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาว่ามนุษย์จะเลือกเป้าหมายของตนเองที่หลากหลายมาใช้เพื่อการทำงานได้อย่างไร มนุษย์จะทำการตีค่าความ

พอใจของตนเองหลังจากบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วได้อย่างไร ซึ่งมิใช่การจำแนกว่าอะไรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจูงใจตามทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจข้างต้น

ทฤษฎีทั้งหมดที่ได้กล่าวมา ล้วนเป็นส่วนสำคัญในการบอกทิศทางของมนุษย์ แต่ละบุคคลที่ดำรงหน้าที่แตกต่างกันว่า ควรจะใช้เทคนิควิธีการใดในการจูงใจให้ตน หรือบุคคลอื่นทำงานจนประสบความสำเร็จได้ เช่น พนักงานระดับปฏิบัติการ อาจมีเนื้องานหรือเงินเป็นตัวจูงใจให้เขาตัดสินใจที่จะทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ ขณะที่ในระดับผู้บริหารเกียรติยศชื่อเสียงอาจเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการผลักดันให้คิดแสวงหาไปสู่จุดสูงสุดทางการบริหารทฤษฎีและวิชาการทางด้านพฤติกรรมองค์การต่าง ๆ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญแต่เฉพาะปัจจัยความต้องการทางด้านเศรษฐกิจเพียงประการเดียวแต่ยังสนใจ ปัจจัยทางด้านสังคม และความต้องการทางจิตใจด้วย

แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจและขวัญในการทำงาน

การบริหารงานบุคคลขององค์การ หลักการบริหาร คือ การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานและใช้บุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ และในการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคคลต้องมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน นั่นเอง ซึ่งความหมายของความพึงพอใจในการทำงานได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

โยเดอร์ และคณะ (Yoder; et al.1953: 6) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจ ในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งเมื่อทำงานนั้นแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุประสงค์และด้านจิตใจ โดยที่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของตนเองได้ สเตร้าส์ และเซเลส (Strauss; & Sayless. 1960: 199-121) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจต่องานที่ทำ โดยเฉพาะงานนั้นได้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติในลักษณะที่เขาควรจะได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน สิ่งตอบแทนต่าง ๆ ลักษณะงานที่ทำก่อให้เกิดความก้าวหน้า มีความมั่นคงในอาชีพ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ รวมถึง สามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ก็จะทำให้บุคคลนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรูม (Vroom. 1964: 99) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ผลที่เกิดจากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในงานที่ตนเองทำ ซึ่งความพึงพอใจ ในการทำงานนั้นมีความหมายที่ใช้แทนกันได้กับทัศนคติในการทำงาน โดยที่ทัศนคติ ด้านบวกแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงาน

แอ๊ปเปิ้ลไวท์ (Applewhite. 1965: 5) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการ

ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติหรือความรู้สึกที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่ได้รับ

กู๊ด (Good. 1973: 320) ได้ให้ความหมาย ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ระดับของความรู้สึกพึงพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

ดังนั้นหมายความของคำว่า "ขวัญ" และ "ความพึงพอใจในงาน" จึงเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องและครอบคลุมกันอยู่ จึงสรุปได้ว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงาน ก็ย่อมต้องมีขวัญดี และผู้ที่ไม่มีความพึงพอใจในงานย่อมเบื่อหน่าย ไม่อยากทำงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพได้ ขวัญหรือความพึงพอใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ เพราะถ้ามีการบำรุงขวัญที่ดีก็ทำให้ผลงานออกมาดี มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การนั้นบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540: 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาองค์การ
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์การ
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์การ
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ เพิ่มขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์ (2547: 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการจะสร้างผลงานที่คุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์การ
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป
5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ฟลิปโป (Flippo. 1967: 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการทำให้สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขาได้มีพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้นดีขึ้น การสร้างพลังภายในของบุคคลในการร่วมแรงร่วมใจไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพ ได้ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยดี หากองค์การใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิผล ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการท่านต่าง ๆ สามารถพิจารณาได้ว่ามีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ที่จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

1. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Style of Superiors Toward Subordinates)

1) ความหมายและลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 185) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์พื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยกย่องกัน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546: 292) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้มีพลังในการสร้างความดีและการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์สร้างสรรค์งานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทางหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นและส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ หากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจ พนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุกและมีภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2) คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540: 207) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน ดังต่อไปนี้

2.1) มีความมั่นคงในความเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของพนักงานเสมอ สนใจในความสำเร็จและทุกข์ของพนักงานในบังคับบัญชาอย่างจริงใจ

2.2) ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของพนักงานที่มุ่งต่อพนักงาน คือ การช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ สนใจและเห็นคุณค่าของพนักงาน ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือมุ่งแต่ประโยชน์ขององค์การเพียงอย่างเดียว

3) คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี

สัมพันธ์ ภู่ไพบูลย์ (2542: 105) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีหลายรูปแบบ เช่น

ผู้บังคับบัญชาแบบนิ่มนวล ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งแต่งาน ในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติพร้อม ดังนี้

3.1) มีความเข้าใจเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์มีทัศนคติที่ดีและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเก็บผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2) มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม

3.3) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องภายใต้ภาวการณ์ต่าง ๆ มีปฏิภาณไหวพริบดีและมีความสามารถในการประสานงาน

3.4) ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากจนเกินไป มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคงและรับผิดชอบต่อคำสั่งต่าง ๆ

3.5) มีทักษะด้านเทคนิคที่เพียงพอในการสั่งงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิค ความเข้มของทักษะทั้ง 3 ขั้นอยู่กับระดับของผู้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การให้บำเหน็จรางวัล (Reward)

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการให้บำเหน็จรางวัล ไว้ว่า

พงศ์ หรดาล (2534: 91) ได้ให้ความหมายว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทน ค่าจ้าง เช่น ถ้ามีการให้รางวัลมีเงินเดือนขึ้นสม่ำเสมอ มีการแบ่งเป็นรายได้ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจสูง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 142) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542: 183) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การสร้างความรู้สึกที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจและกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึงสิ่งต่าง ๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัลและสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัล จึง

ไม่ใช่ลักษณะของการจูงใจด้วยเงินและการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่างยุติธรรมก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ระบบค่าตอบแทน

เสนาะ ติเยาว์ (2544: 225-226) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่า เป็นการจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบค่าตอบแทนจูงใจนี้ทำให้องค์การได้ประโยชน์มาก จากวิธีการจ่ายบำเหน็จหลาย ๆ แบบ ดังนี้

1. แผนการจ่ายโบนัส (Bonus Pay Plan) ได้แก่ การจ่ายเงินก้อนโตครั้งเดียวแก่พนักงาน โดยคิดจากผลงานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมายหรือจากการมีส่วนร่วม เช่น การออกความคิดเห็นในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามปกติผู้ที่ปฏิบัติงานพิเศษจะไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง การเงินโบนัสมักจะจ่ายให้ผู้บริหารเท่านั้นแต่ปัจจุบันได้ขยายไปยังพนักงานด้วย

2. การแบ่งกำไร (Profit -Sharing Plan) คือ การแบ่งกำไรให้กับพนักงาน การเพิ่มกำไรจะทำให้พนักงานทุกระดับมีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยแบ่งตามสัดส่วนของกำไรที่ทำในงวด จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับกำไรและอัตราเงินเดือนของพนักงานแต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งแน่นอนจะต้องนำผลการปฏิบัติงาน การมาปฏิบัติงานและการขาดงานมาคิดด้วย

3. แผนการแบ่งประโยชน์ (Gain –Sharing Plan) คือ การประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากความทุ่มเทความพยายามใด ๆ ให้องค์การ การคิดมักจะอาศัยการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

4. แผนเป็นเจ้าของทุน (Employee Stock Ownership Plan) คือ การให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและป้องกันการปิดกิจการ การจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อในราคาคงที่จำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดีราคาหุ้นก็จะสูง

สรุปได้ว่า ระบบค่าตอบแทน คือการจ่ายโบนัส การแบ่งกำไร แผนแบ่งประโยชน์หรือแผนการเป็นเจ้าของหุ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยแบ่งให้ตามสัดส่วนของผลกำไรที่ทำได้ในงวด

ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล

ยงยุทธ เกษสาคร (2547: 144) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน นอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงาน ผู้ชนะจะได้รับเกียรติชื่อเสียง เป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องของการอิจฉาริษยา ซึ่งจะทำให้พนักงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลของงาน

2. ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกมีความมั่นคง

ในอาชีพ จะไม่ถูกเลิกจ้างโดยขาดหลักประกัน มีการกำหนดสัญญาจ้างเป็นปีหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

3. ความรู้สึกก้าวหน้า ผลงานที่ทำให้งานตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

4. ฐานะทางสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้อยากไปปฏิบัติงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการปฏิบัติงานของกลุ่ม รู้จุดมุ่งหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นต้น

5. ความรู้ผลของงาน มีความพอใจและดีใจที่เห็นผลงานของตนไม่ว่าจะดีหรือไม่เพียงใด เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจ ผลงานที่ไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

6. รางวัลและการลงโทษ เป็นผลตอบแทนหรือคำชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจ หรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้น

7. การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ตลอดจนให้งานที่ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไปจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

8. การให้รู้ว่างานมีความสำคัญ ความรู้สึกว่างานที่ตนทำให้ความหมายต่อหน่วยงานของตนหรือสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้น ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

9. การลดความซ้ำซากจำเจ งานซ้ำๆ ทุกวันจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามสร้างสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความซ้ำซากขึ้น จัดระบบงานใหม่จัดโต๊ะปฏิบัติงานใหม่ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล คือ ความรู้สึกก้าวหน้า ฐานะทางสังคม คำชมเชยหากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น รวมถึงงานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซากจำเจ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายได้

การวัดระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วิธีที่จะใช้วัดระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์การว่าจะมีระดับขวัญและกำลังใจดีหรือไม่นั้นก็ได้แก่ การศึกษาการทำงานของบุคคลนั้นว่า ได้มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองในการทำงาน ให้เป็นไปตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากน้อยเพียงใด เพราะการที่บุคคลใดจะตั้งใจปฏิบัติงานดีหรือไม่นั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองหรือไม่ การวัดระดับขวัญและกำลังใจ มีดังนี้

1 เครื่องมือตรวจสอบ สำหรับเครื่องมือที่จะใช้ตรวจระดับขวัญและกำลังใจมี 2 ลักษณะ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547: 139) ดังนี้

1) การวัดแบบอัตนัย (Subjective Survey) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ผู้สร้างเทคนิคนี้เพื่อใช้ในการประเมินขวัญและกำลังใจ คือ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม ความมุ่งมั่นของการใช้สังคมมิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกกลุ่ม วิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตนชอบ และผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป และถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมเพื่อศึกษาการทำงานในกลุ่ม วิธีการของสังคมมิติ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่คิดว่า เป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้าที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่ายแล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ ถ้าเขาเป็นหัวหน้าจริงแต่การทำสังคมมิติสมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บางคนที่ไม่ได้รับเลือกเป็นลักษณะคนที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

2) การวัดแบบปรนัย (Objective Survey) นอกจากการใช้สังคมมิติดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญและกำลังใจโดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติเป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญและกำลังใจมักจะใช้ควบคู่ไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้การวัดขวัญและกำลังใจได้ดี ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจต่ำ จะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน และผลผลิตที่ต่ำ

2. วิธีตรวจสอบ สำหรับวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจมี 4 วิธี (เสนาะ ติเยาว์. 2545: 218-219) คือ

1) การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุด วิธีหนึ่งในการวัดระดับขวัญ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุมบังคับบัญชาอยู่แล้ว การสังเกตการณ์จะร่วมสนทนาด้วยหรือสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ วิธีการนี้ต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีระบบ ข้อที่ควรคำนึง ก็คือ การสังเกตการณ์เป็นวิธีการใช้สายตามองอย่างพินิจพิจารณาไม่ใช่แต่เพียงดูเฉยๆ เท่านั้น

2) การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ในทางวัดระดับขวัญ วิธีนี้เป็นวิธีแบบเผชิญหน้า ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดและทัศนะต่าง ๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจถ้าหากกระทำโดยไม่มีเกณฑ์ที่แน่นอน และปราศจากการวางแผนรวมทั้งขาดความระมัดระวัง ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือการสามารถใช้ความรู้สึกอันไวอีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุมแต่มีข้อเสียคือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

3) แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการที่นิยมอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง

แบบสอบถามแบ่งออก ได้เป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย เป็นการสร้างคำถาม และคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้นสำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถาม แล้วปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของเขาเองวิธีการวัดระดับขวัญโดยใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ข้อดีก็คือ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เนื่องจากสามารถใช้ได้กับคนจำนวนมาก โดยใช้เวลาอันสั้น และสามารถใช้เครื่องจักรประมวลได้ ส่วนข้อเสียก็คือการใช้แบบสอบถาม ทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไวช่วยเก็บข้อมูลได้และขาดลักษณะครอบคลุมดังที่กล่าวมาแล้ว

4) การเก็บประวัติ (Record - Keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยผลเป็นอันมาก หากได้กระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรจะมีเรื่องของการที่ขาดงานและการเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อ ๆ ในบัตร และนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ในลักษณะเดียวกันประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น แต่ประวัติที่จะทำขึ้นต้องการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและเชื่อถือได้

จากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้นั้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement) หมายถึง ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรในองค์การ ต่อการทำให้สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา ได้มีพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้นดีขึ้น การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างพลังภายในของบุคคลในการร่วมแรงร่วมใจไปสู่จุดมุ่งหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy)

ในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขัน ใครมียุทธวิธีที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ย่อมมีความได้เปรียบมาก หากมองย้อนกลับไปดูเศรษฐกิจในอดีตนั้นจะพบว่ามีการผูกขาดทางการค้าซึ่งแตกต่างกันอย่างมากกับปัจจุบันที่มีแต่การแข่งขัน ที่ต่างฝ่ายต่างค้นหาวิธีการทางการค้าให้เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจในตัวสินค้าและบริการได้นั้นต้องทำให้ลูกค้าเชื่อมั่นว่าสินค้าหรือบริการนั้นๆ มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายของคำว่า ความไว้วางใจ (Trust) ไว้ดังนี้

ความไว้วางใจ (Trust) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง เชื่อใจ ไว้ใจ ขณะที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของความไว้วางใจ (Trust-Worthiness) ไว้หลากหลายตามพื้นฐานและทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน ซึ่งผู้วิจัยรวบรวมดังต่อไปนี้

โรทเตอร์ (Rotter. 1982: 163) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ต่อคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน ของบุคคลหรือ

กลุ่มบุคคลอื่นว่าเชื่อถือได้ สอดคล้องกับ รอบบิ้น (Robbins. 2003: 55) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่าความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวก ต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำหรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส ขณะที่ คูเซส และพอสเนอร์ (Kouzes; & Posner. 1990: 38) กล่าวว่า เมื่อบุคคลไว้วางใจในตัวผู้นำจะทำให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อในคำพูดของผู้นำ ความคาดหวัง ความเชื่อ และความมั่นใจในความเปิดเผย การให้เกียรติและร่วมมือร่วมใจกัน ด้วยความคาดหวังว่าผู้นำจะกระทำตามคำพูด คำสัญญา และ โอฮาเนียน (Ohanian. 1990: 65) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรวัด (Scale) มิติของความไว้วางใจ (Trust-Worthiness) ซึ่งประกอบด้วย การพึ่งพิงได้ (Dependable) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) วางใจ (Reliable) ความจริง (Sincere) และน่าเชื่อถือ (Trustworthy)

บูน และ โฮลเมต (Boon; & Holmes. 1991: 77 - 96) ให้ทัศนะไว้ว่าความไว้วางใจเป็นสภาพการณ์ที่รวมถึงความมั่นใจ สิ่งที่คาดหวังในทางบวกเกี่ยวกับเหตุจูงใจของผู้อื่น ประกอบกับการคำนึงถึงตนเองในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) แนวโน้มที่มีต่อความไว้วางใจที่เป็นนิสัยของบุคคลนั้น (2) ปัจจัยกำหนดสถานการณ์ และ (3) ประวัติความสัมพันธ์

วิทเนย์ (Whitney. 1996: 77) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อความมั่นใจในความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใดๆ สอดคล้องกับ Mishra (1996 : 62) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผยให้ความสนใจห่วงใยและความน่าเชื่อถือเช่นเดียวกับ มาร์เชล์ล (Marshall. 2000: 75) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่าความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนให้เกิดความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

โออูชิ (Ouchi. 1993: 72) ให้ทัศนะไว้ว่าไม่มีสถาบันใดที่ดำรงอยู่ได้โดยปราศจากความเชื่อถือ ความไว้วางใจและความเป็นกันเอง ความเชื่อคือในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้จากความเข้าใจซึ่งกันและกัน หากบุคลากรไม่เข้าใจว่าบุคคลอื่นกำลังทำอะไร ไม่เข้าใจภาษา ไม่เข้าใจเทคโนโลยี และไม่เข้าใจปัญหาแล้วย่อมไม่สามารถที่จะเกิดความไว้วางใจกันได้ ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันก็มั่นใจว่าโรงเรียนจะสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญองค์ประกอบหนึ่งที่แสดงถึงประสิทธิผลของโรงเรียน (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548: 34; Hoy; &Miskel. 2005: 87) เช่น บรรยากาศที่เป็นอยู่ระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครูนักเรียนและผู้ปกครองเป็นไปอย่างไว้วางใจ การสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมถึงการเน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับ

คอย และ เดโคทิส (Koys; & Decotiis. 1991: 84) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การรับรู้ในการอิสระที่จะสื่อสารกันอย่างเปิดเผยในระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง สอดคล้อง

กับแนวคิดของบูลทอนและโอเบล (Burton; & Obel. 1998: 54) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ มิติด้านความไว้วางใจ (Trust) เป็นการวัดบรรยากาศในองค์การว่าพนักงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับ Freedman (2004: 77) ได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศองค์การ ที่เรียกว่า “Organizational Vital Signs” (OVS) ได้ทัศนะเกี่ยวกับความไว้วางใจ (Trust) เป็นอีกมิติหนึ่งที่มีผลกระทบต่อทุกๆมิติของบรรยากาศองค์การ ส่วน สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2552: 9) ได้กล่าวถึง การสร้างความไว้วางใจจะเกิดจากองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ระบบต่างๆ ของทีม เช่น ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรมยุติธรรมและเปิดโอกาสให้กับทุกคน 2) มีรางวัลตอบแทนการทำงานที่เน้นความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และผลงานของทีม 3) มีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย ช่วยเหลือกัน สนับสนุนกัน ซื่อสัตย์ จริงใจต่อกัน หวังดีต่อกันและเป็นมิตรกันอย่างแท้จริง 4) สมาชิกมีความสามารถ ทุ่มเททำงาน ไม่เอาเปรียบกันและซื่อสัตย์ต่อกัน และ 5) ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี น่ายกย่องศรัทธา สร้างความสมัครสมานสามัคคี

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 54) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการให้ความเป็นกันเองและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศของความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การ สามารถวัดได้จาก 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) บรรยากาศที่เป็นอยู่ระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครูนักเรียนและผู้ปกครองเป็นไปอย่าไว้วางใจ 2) การสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 3) การเน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา

สมจิต สงสาร (2552: 97) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศแบบประสานสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับครูในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจต่อกัน สามารถวัดได้จาก 5 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ผู้บริหารและคณะครูสามารถพูดเปิดใจซึ่งกันและกันได้ 2) คณะครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) มีการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา 4) มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และ5) บรรยากาศโดยทั่วไปมีความเปิดเผยตรงไปตรงมา

ดังนั้นจากความหมายของการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จากนักวิชาการที่ให้ความหมายไว้นั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันหมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจและการยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การ บรรยากาศที่เป็นอยู่ระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครูนักเรียนและผู้ปกครองเป็นไปอย่างไว้วางใจกัน คณะครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา

รูปแบบและขอบเขตของความไว้วางใจ รูปแบบของความไว้วางใจ มีหลายรูปแบบ (อุดมศักดิ์ พิมพ์พาศรี. 2552: 66-68) ดังนี้

1. ความไว้วางใจเป็นเหมือนความสัมพันธ์ปัญหาสำคัญสำหรับผู้ที่ไว้วางใจผู้อื่นคือ การมีข้อมูลไม่เพียงพอเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจะมีข้อมูลมากกว่าและเป็นผู้ตัดสิน ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เราก็อาจทำนายได้ว่าผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจะตัดสินใจอย่างไร

2. ความไว้วางใจและความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องพิจารณาเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความไว้วางใจเป็นเหมือนลักษณะเฉพาะของแต่ละคนแนวโน้มของความไว้วางใจเป็นส่วนส่งเสริมให้ชีวิตมีความสุข ได้อยู่ในสถานะที่ดีเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. ความไว้วางใจเป็นเหมือนวัฒนธรรมจะเป็นรากฐานที่แข็งแรงของสังคม ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเท่ากับการตัดสินใจที่จะแสดงความไว้วางใจต่อผู้อื่นในบทบาททางสังคมที่แตกต่างกันและในหลายเหตุการณ์ ขอบเขตของความไว้วางใจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ขอบเขตความไว้วางใจอย่างแคบ

1.1 ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในครอบครัว

1.2 ความไว้วางใจต่อคนที่รู้จัก บุคคลที่เรารู้จักเป็นส่วนตัว

2. ขอบเขตความไว้วางใจอย่างกว้างคนที่อยู่ชุมชนเดียวกับเรารวมถึงคนที่เราเชื่อว่ามีบางสิ่งที่เหมือนกับเรา เช่น สมาชิกในกลุ่มศีลธรรม กลุ่มศาสนา เชื้อชาติ เพศ อายุ มีความถนัดด้านเดียวกับเรา ความไว้วางใจเป็นเหมือนบทบาททางสังคมของแต่ละบุคคล ซึ่งสิ่งที่เป็นที่สังเกตได้ว่ามีความไว้วางใจกันอยู่คือมีผู้รับผิดชอบซึ่งสามารถบังคับและควบคุมบุคคล

การสร้างความไว้วางใจ ความไว้วางใจเป็นเหมือนความสัมพันธ์ ปัญหาสำคัญสำหรับผู้ที่ไว้วางใจผู้อื่น คือการมีข้อมูลไม่เพียงพอเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น โดยส่วนใหญ่แล้วการไว้วางใจจะต้องเริ่มจากความสัมพันธ์อันดีก่อนจึงจะก่อเกิดเป็นความไว้วางใจได้ โดยผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจะมีข้อมูลมากกว่าและเป็นผู้ตัดสินใจ ถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เราก็อาจสามารถทำนายได้ว่าผู้ได้รับความไว้วางใจจะตัดสินใจอย่างไร เมื่อความสัมพันธ์ช่วยสร้างความไว้วางใจได้แล้ว หลักการต่อไปก็คือความไว้วางใจและการร่วมมือกัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องพิจารณา เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความไว้วางใจเป็นเหมือนลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล และเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมให้ชีวิตมีความสุข ได้อยู่ในสถานะที่ดีเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อการตัดสินใจเท่ากับการตัดสินใจที่จะแสดงความไว้วางใจต่อผู้อื่นในบทบาททางสังคมที่แตกต่างกันและในหลายเหตุการณ์ในทางธุรกิจนั้นความไว้วางใจเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งจะสามารถสร้างขึ้นได้และศักยภาพการสร้างความไว้วางใจจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

1. ชื่อเสียง เป็นความเชื่อถือ ความไว้วางใจ ในการผลิตการกระจาย การตลาดการขาย หรือการขนส่งผลิตภัณฑ์และบริการ ความน่าเชื่อถือเป็นกระบวนการที่น่าไว้วางใจ และความไว้วางใจที่ได้รับการตอบรับ ชื่อเสียงเป็นทรัพย์ส่วนทุนและเป็นส่วนหนึ่งของการลงทุนข้อดีของชื่อเสียง คือ ผู้บริโภคหรือผู้ที่มาติดต่อกับเราจะดำเนินธุรกรรมกับเราต่อไปเป็นความสัมพันธ์แบบไม่มีที่สิ้นสุด หรือตั้งใจที่จะดำเนินธุรกรรมกับเราในอนาคตส่วนข้อเสีย คือ เกิดค่าใช้จ่ายในระยะสั้น

2. ภาพลักษณ์ หมายถึง ความเชื่อมั่นและความรู้สึกของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้าและบริการ สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความจริงที่เกิดขึ้น กระบวนการและผลที่ได้รับในปัจจุบันเพื่อแสดงให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ว่าเราเป็นเช่นไร และยินดีที่จะบริโภคสินค้าของเราต่อไป

3. รับผิดชอบ คือ การยอมรับในการให้บริการสินค้าที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีศีลธรรมอันดีงามต่อผู้บริโภค การควบคุมเหตุการณ์ที่น่าไว้วางใจ หรือสิ่งที่แสดงถึงการตรวจสอบการแทรกแซงผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เมื่อเกิดความไว้วางใจที่แตกต่างกัน การรับผิดชอบส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจเพราะว่ามีการเก็บเงินผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นความไว้วางใจให้เพิ่มขึ้นและหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตัดสินต่าง ๆ

กีเฟน (Gefen. 2003: 51-90) กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบของตัวแทน (Fiduciary Responsibility) คือภาระหน้าที่ข้อผูกพันทางธุรกิจที่จะปฏิบัติในนามของลูกค้าแม้ว่าลูกค้าจะไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ หรือไม่เคยมีประสบการณ์ในกิจกรรมทางธุรกิจนั้นๆ เนื่องจากในการประยุกต์พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจในกลุ่มดังกล่าวมีข้อจำกัด ด้านเงินทุนในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี รวมทั้งข้อจำกัดของทักษะในการพัฒนาเว็บไซต์ เมื่อต้องมีการใช้บริการจากภายนอกองค์การ หรือกิจการที่ทำหน้าที่เป็นนายหน้าในการกระทำธุรกิจต่างๆ เช่น ระบบการชำระเงิน การส่งสินค้า การจัดการเว็บไซต์ ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ของตัวแทน จึงมีบทบาทสำคัญต่อความเชื่อถือระบบธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

4. สัญญาผูกมัดล่วงหน้า หมายถึง การรับประกัน และนโยบายการคืนของหรือรับประกันความพึงพอใจในสินค้าบางอย่างที่แตกหักหรือเสื่อมสภาพ เป็นทางเลือกในระบบกฎหมายที่เรียกเก็บเงิน เพื่อสร้างความไว้วางใจ

จากความหมายของความไว้วางใจ ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกหรือการรับรู้ของบุคลากรในองค์การ ต่อการเชื่อถือในตัวผู้อื่น แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และประสานงานกัน กระทำต่อผู้อื่นบนพื้นฐานความคาดหวังเชิงบวกที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล ภายใต้เงื่อนไขของความเสี่ยงและการพึ่งพากัน

4. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ในปัจจุบันวิทยาการต่างๆ เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน และลักษณะของงานมีความซับซ้อนมากขึ้นภายใต้สภาวการณ์ของการแข่งขัน ที่มีแนวโน้มจะมีความเข้มข้นและรุนแรงยิ่งขึ้น การทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวจึงยากที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ เนื่องจากคนๆ เดียวย่อมมีขีดความสามารถที่จำกัด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามหาผู้อื่นมาร่วมกันเพื่อที่ได้นำความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาช่วยทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานเองและองค์การที่เขาปฏิบัติงานอยู่ด้วย (พิทักษ์ กานตอัมพร. 2549: 18) ดังพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน “งานที่ทำโดยปกตินั้น มิใช่งานที่ทำคนเดียว หากเป็นงานส่วนรวม จึงต้องจัดสรรกันตามความถนัด ความรู้และความสามารถคนละตอน เพื่อนำเอาส่วนงานที่แต่ละคนทำมารวมกันเข้าแล้ว จึงจะสำเร็จเป็นงานที่สมบูรณ์ได้” เหตุการณ์ดังนี้จึงช่วยให้เกิดทัศนคติใหม่ว่า ท่านจะทำงานโดยลำพังตนเองไม่สำเร็จ ทุกคนมีส่วนร่วมกันจึงจำเป็นที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (วินิจ เกตุขำ. 2542: 69)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 5) ได้กำหนดสมรรถนะหลักของครูด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมและจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ทั้ง 5 สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ข้าราชการครูจะต้องปฏิบัติให้ได้ตามที่กำหนดไว้

การทำงานเป็นทีม เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียนเป็นความพยายามที่จะช่วยทีมให้แก้ปัญหาตนเอง โดยการเรียนรู้และเพิ่มประสิทธิภาพของโรงเรียน (มนูญ วงศ์นาวี. 2520: 2) การทำงานเป็นทีมเป็นวิธีที่จะทำให้สมาชิกตรวจสอบพฤติกรรมของตนเองและค้นหาสาเหตุของการกระทำอันไปสู่การปรับปรุง ส่งผลถึงความมีประสิทธิผลขององค์การโดยรวม ทั้งนี้เพราะการทำงานร่วมกันเป็นทีมสร้างความเป็นปึกแผ่นของโรงเรียน สร้างสรรค์ชีวิตที่ดีของทุกคน นอกจากสมาชิกแต่ละคนจะได้รับการพัฒนาแล้ว ระบบงานที่ดีจะถูกนำมาใช้และยังทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานเป็นทีม (สมชาย นภารัตน์. 2521: 177)

4.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นทุกคนในองค์การจะต้องรู้สึกว่าอยู่ในทีมเดียวกัน และร่วมแรงใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ทั้งนี้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าทีม ทีมงานและการทำงานเป็นทีมไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2549: 13) ได้ให้ความหมายของทีม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันทำงานจนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีม งานที่ออามามีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันทน์ (2549: 62) ได้กล่าวถึงความหมายของทีมงาน หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 16) ให้ความหมายคำว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553: 11) ได้ให้ทัศนะของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุน ช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ดาวเทียม บับที (2553: 14) ได้กล่าวว่า ทีมและกลุ่มคนมีความแตกต่างกันคือ ทีม การที่กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม ส่วนกลุ่มคน หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเข้ามาอยู่ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยไม่ได้กำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

ลัคพงษ์ โกษาแสง (2553: 14) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกัน ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

อำนวย มีสมทรัพย์ (2553: 12) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปโดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับด้วยกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553: 11) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยภร สีมาตร (2553: 18) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง ลักษณะกลุ่มทำงานที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มและรับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามโครงสร้างถาวรที่มีอยู่ในองค์การรวมทั้งเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน

ชยพล บุตรศาสตร์ (2554: 14) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของงานร่วมกันอย่างดี มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ดายเออร์ (ทองทิพภา วิริยะพันธ์. 2551: 4-5; อ้างอิงจาก Dyer. 1977: 66) ได้ให้ความหมายของทีม หมายถึง ที่รวมของบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจกันระหว่างคนภายในกลุ่ม โดยมีกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เดวิส (ทองทิพภา วิริยะพันธ์. 2551: 4-5; อ้างอิงจาก Davis. 1988: 34) กล่าวว่า ทีมงานเป็นการร่วมมือประสานงานกันระหว่างคนภายในกลุ่ม โดยมีกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

โนแลนด์ (ทองทิพภา วิริยะพันธ์. 255: 4-5; อ้างอิงจาก Nolan. 1989: 22) ได้ให้ความหมายของคำว่าทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยสมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

เนลสัน และ ควิกซ์ (สิริรัตน์ แก้วสมบัติ. 2553: 10; อ้างอิงจาก Nelson; & Quick. 1997: 252-261) กล่าวถึงความหมายของทีมว่า ทีมคือบุคคลกลุ่มเล็กๆ กลุ่มหนึ่งที่มีลักษณะเป็นองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์มีการแลกเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั่วไปและเป็นผู้ซึ่งต้องการที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การทำงานเป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นงาน การทำงานเป็นกลุ่มมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทีมมีประโยชน์มากต่อการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซับซ้อน หรือมีอาสาสมัครทำงานมากกว่า 1 คน

วู๊ดค๊อก (อำนวย มีสมทรัพย์. 2553: 11; อ้างอิงจาก Woodcock. 1989: 8) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่มากกว่าการที่พวกเขาจะทำงานเพียงลำพังและยังทำให้เกิดการกระตือรือร้น เกิดความพึงพอใจและสนุกสนานในการทำงาน

จากความหมายของการทำงานเป็นทีมที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กัน มารวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินการทำกิจกรรมบางอย่างที่ได้กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน วางแผนการทำงานร่วมกัน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน

แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ปัจจุบันองค์การของรัฐและเอกชนให้การยอมรับและนิยมนำมาบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกัน มีการนำการทำงานเป็นทีมมาใช้กันอย่างแพร่หลาย มีการสร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง เพื่อเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิผลและเกิดประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะคนไทยแล้วมีผู้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะเหล่านี้เป็นอย่างยิ่ง เพราะคนไทยจำนวนมากยังขาดคุณสมบัติของการทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวที่ว่า “ธรรมชาติของคนไทยเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันว่า คนไทย 1 คนสามารถสู้กับคนต่างชาติอื่นได้ถึง 3 คน แต่ถ้าคนไทย 10 คนสู้กับคนต่างชาติอื่นเพียง 3 คนก็อาจแพ้เขาได้” คำกล่าวนี้อาจจะดูน่าขัน แต่เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วว่าความน่าขันนี้แฝงไปด้วยความสำคัญยิ่ง และสามารถส่งผลต่างๆตั้งแต่ระดับทีมจนถึงระดับชาติ ฉะนั้นน่าจะได้ศึกษากันดูอย่างลึกซึ้งกว้างขวาง และถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินปัญหาดังกล่าวไม่น่าจะมีความสำคัญนัก เมื่อพิจารณาให้กว้างและลึกลงไปจะเห็นว่าในการทำงานนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับทีมที่มีสมาชิกไม่กี่คนจนถึงระดับสูงที่ประกอบด้วยคนจำนวนมากและยิ่งเมื่อพิจารณาถึงความสำคัญซึ่งมากขึ้นไปจนถึงระดับประเทศแล้ว จุดนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากขาดความสามารถในการทำงานร่วมกันแล้วไม่ว่าจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้สวยงามอย่างไร มีบุคลากรที่มีความรู้สูงมาก มีกำลังเงินที่พร้อมมูลแต่ความสามารถในการทำงานร่วมกันไม่มี ก็ย่อมจะไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือทำได้ไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมตั้งแต่ระดับเล็กไปจนถึงระดับชาตินั้นมีความสำคัญมาก หากสังคมเล็กๆ ไม่สามารถที่จะร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วประเทศชาติซึ่งเป็นผลรวมของสังคมเล็กเหล่านี้คงจะไม่สามารถเจริญก้าวหน้าได้ นอกจากนี้นักบริหารและนักจิตวิทยาองค์การหลายคนที่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิด และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมแล้วก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายๆด้านจึงจะสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี (ธงชัย สันติวงษ์. 2542: 59)

กาญจนา มังคละคีรี (2552: 28) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นเรื่องที่เห็นได้ทั่วไป แต่เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นอย่างเด่นชัด ได้สรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำเป็นในเรื่องพลัง การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการคิดจะทำงานใดๆ หัวเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดูให้กว้างขวาง รอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การที่มนุษย์ได้ชื่อว่าเป็นสัตว์สังคมก็เพราะว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกันทุกระดับและทุกองค์การ หากเรามาสามารถทำงานเป็นทีมแล้วก็จะเกิดปัญหาไปทุกระดับและทุกองค์การ เป็นอุปสรรคต่อความเป็นอยู่ ความเจริญก้าวหน้าของสถาบันและของประเทศ

5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเดี่ยว เนื่องจากการรวมตัวกันเป็นทีมนั้นมีความหมายมากกว่าการนำบุคคลมารวมกัน

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น เกิดเป็นความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น ขณะเดียวกันความเจริญส่วนบุคคลก็จะส่งผลให้ทีมเจริญงอกงามตามไปด้วย แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมส่วนรวม

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการทำงานเป็นทีมของนักการศึกษา สรุปได้ว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมนั้นเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานของการบริหารงานภายในองค์การหรือหน่วยงานให้รุดหน้าก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังสามารถช่วยกันทำงานต่างๆ ที่ซับซ้อนให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้มีผู้เห็นประโยชน์และได้นำความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไปใช้ในการบริหารงานกันอย่างแพร่หลาย กระแสของการทำงานเป็นทีมจึงเป็นที่ยอมรับและนำมาปรับใช้ในองค์การต่างๆ ทั้งภาคราชการและเอกชน

4.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้ให้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ไว้ดังนี้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2544: 46-50) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่นักจิตวิทยาพยายามศึกษาคิดค้นหาหลักวิธีในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในงาน และสมาชิกเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้มาร่วมกิจกรรม ตลอดจนมองหาวิธีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี เรื่องของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมนี้ มีผู้เสนอทฤษฎีในแง่มุมต่างๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของจอร์จ โฮแมน

จอร์จ โฮแมน ได้พัฒนาแนวคิดการทำงานเป็นทีมร่วมกันแล้วตั้งเป็นทฤษฎีขึ้น โดยอธิบายถึงหลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ไว้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญอันเป็นพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) กิจกรรม 2) การกระทำ และ 3) ความรู้สึก

โฮแมน เชื่อว่าองค์ประกอบทั้งสามนี้ จะเกี่ยวโยงซึ่งกันและกันอยู่เสมอถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มมากเท่าไร พฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกก็จะมีมากขึ้นตามมาด้วย เพราะสมาชิกในกลุ่มมิใช่เพียงแค่ทำงานใกล้ชิดกันเท่านั้น แต่ยังมีการพูดจาติดต่อสื่อสารกัน ปรึกษาหารือกัน ประสานงานกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตัดสินใจร่วมกันและมุ่งความสำเร็จในงานโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นความเกี่ยวพันของสมาชิกในกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงมีพลังสูงมาก

2. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of Work)

แบลคและมูทอน (Black; & Mouton. 1998: 78) ได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน โดยมีความเห็นว่า การทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องมุ่งให้ได้ทั้งผลงานและความร่วมมือของสมาชิกในทีมงาน หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราต้องการทำงานให้ได้ผลงานและต้องการมีส่วนร่วมในงานที่เขารับผิดชอบ ซึ่งการที่จะทำให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้นจะต้องสร้างบรรยากาศของการยอมรับเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันเพราะทฤษฎีนี้เชื่อมั่นว่าผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมาจากบูรณาการ (Integration) ซึ่งหมายถึง การประสมประสานความต้องการขององค์การและของสมาชิกเข้าด้วยกัน แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย สมาชิกซึ่งมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่ สติปัญญา ทัศนคติ และบุคลิกภาพ เป็นต้น กลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะเฉพาะกลุ่มหรือความสามารถเฉพาะที่ได้รับจากคุณสมบัติเฉพาะตัวของสมาชิกที่รวมเป็นกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันออกไปบุคลิกภาพของกลุ่มพิจารณาได้จากความสามารถของกลุ่มที่แสดงออกพฤติกรรมโดยรวมของสมาชิก ตลอดถึงการตัดสินใจและการแสดงออกของสมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะโครงสร้างภายในโดยเฉพาะ ซึ่งหมายถึงแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกหรือลักษณะในการรวมกลุ่มของสมาชิก เช่น การแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ และการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น

2.2 พลัง หรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะของกลุ่ม หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของสมาชิก มีลักษณะ 2 ประการ คือลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ หมายถึง ความร่วมมือในการทำกิจกรรมของสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน (Cohesion) ซึ่งทำให้การรวมกลุ่มมีความเหนียวแน่นมั่นคงลักษณะที่ทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่กระทำ เพื่อให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Theory of Group Achievement)

สต็อกดิลส์ ได้รวบรวมองค์ประกอบต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันแล้วสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นเรียกว่า ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มโดยอธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีม มี 2 ประการ คือ

3.1 การรวมตัวกันของสมาชิก (Member Inputs) เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกัน จะมีการแสดงออก และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมถึงการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น จากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันซึ่งจะมีลักษณะ ดังนี้ สมาชิกมารวมกลุ่มกัน จะมีการแสดงออกระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การแสดงออก เป็นลักษณะของการตอบโต้หรือตอบสนอง โดยการตัดสินใจหรือการแสดงออกความคิดเห็น หรือการให้ความร่วมมือในการทำงาน ความคิดเห็นเป็นส่วนประกอบที่จะช่วยให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจจากการที่ได้เข้ามาร่วมกลุ่ม เช่น เป้าหมายของกลุ่ม หรือการแสดงบทบาทต่างๆ ที่เสริมสร้างในกลุ่ม

3.2 สื่อกลางในการร่วมกันของกลุ่มสมาชิก (Mediating Variable) เมื่อสมาชิกมีการแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์ และมีการคาดหวังผลร่วมกัน สิ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ คือการกำหนดโครงสร้างของกลุ่มขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้ โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ตลอดถึงรายละเอียดของงาน สำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่ม โครงสร้างสำหรับบทบาทของสมาชิก (Role Structure) หมายถึง การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ ตลอดถึงอำนาจของการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Group Achievement) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการที่สมาชิกได้มาร่วมกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการคาดหวังและแสดงตามโครงสร้างกลุ่ม ผลที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วย เนื้องาน (Productivity) ขวัญและกำลังใจในกลุ่มสมาชิก (Group moral) และความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวระหว่างสมาชิก (Group Cohesion)

4. ทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group Syntality Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ตั้งขึ้นโดยโดยแคเทล(Cattell) เมื่อปี ค.ศ.1948 ทฤษฎีของเขาประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ส่วนแรกเกี่ยวกับมิติต่างๆ (Dimensions) ของกลุ่ม และส่วนที่สองเกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม (Dynamics of Syntality) ในส่วนแรกหรือส่วนที่เกี่ยวกับมิติต่างๆ ของกลุ่มนั้นประกอบด้วย

4.1 ลักษณะของประชากร หรือสมาชิกของกลุ่ม (Population Traits)

4.2 ลักษณะของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits)

4.3 ลักษณะโครงสร้างภายใน (Characteristic of Intermal Structure)

ลักษณะของประชากรนั้น หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของบุคคลแต่ละคนที่มาร่วมเข้าเป็นกลุ่ม ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ระดับสติปัญญา ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น

บุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits) นั้น ถ้าจะกล่าวให้เข้าใจโดยง่ายก็คือ พลังหรือผลที่กลุ่มทั้งกลุ่มสามารถบันดาลให้เกิดขึ้น ซึ่งพลังอันนั้นจะสำแดงต่อกลุ่มอื่นๆ หรือต่อสิ่งที่อยู่รอบข้างกลุ่มก็ได้ บุคลิกภาพของกลุ่มเป็นอย่างไรอาจจะดูได้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกไปและอาจจะครอบคลุมไปถึง วิธีการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆของกลุ่มอีกด้วย

ลักษณะโครงสร้างภายในของกลุ่ม หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ตัวอย่างของโครงสร้างภายในกลุ่ม ได้แก่ บทบาทของสมาชิกแต่ละคน ตำแหน่งที่สมาชิกทุกคนมีอยู่ในกลุ่มย่อยภายในกลุ่ม และช่วยการสื่อสารภายในกลุ่ม เป็นต้น

ในส่วนที่สองซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่มนั้น โดยปกติแล้วงานหรือกิจกรรมของกลุ่มอาจจะจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ 1) งานที่มุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และ 2) งานที่มุ่งเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จ

ในการวิเคราะห์ลักษณะพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม แคเทลได้เสนอหลักหรือกฎไว้ 7 ประการ ดังนี้คือ

1) กลุ่มตั้งขึ้นมาก็เพื่อตอบสนองความต้องการของเอกัตบุคคล และกลุ่มนั้นจะยุติลงเมื่อกลุ่มไม่สามารถทำหน้าที่นั้นได้อีกต่อไป

2) พลังงานทั้งหมดของกลุ่มเป็นผลมาจากทัศนคติของสมาชิกทั้งหมดที่มีต่อกลุ่ม

3) พลังงานทั้งหมดเพื่อปฏิบัติภาระให้แก่กลุ่มนั้น อาจจะถูกนำไปใช้เพื่อทำงานอื่นๆ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่อยู่นอกกลุ่มก็ได้

4) สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอาจจะใช้กลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวก็ได้ คืองานของกลุ่มอาจจะมีความสำคัญเป็นรองจากงานหรือเป้าหมายส่วนบุคคลก็ได้

5) รูปแบบหรือลักษณะของพฤติกรรมในกลุ่ม เช่น การมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มก็ดี การสนับสนุนอุปถัมภ์ค้ำจุนกลุ่มก็ดี ตลอดจนการโอนอ่อนผ่อนตามกลุ่มก็ดี เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นผลตามทฤษฎีของการเรียนรู้ที่เรียกว่า “กฎแห่งผล” (Law of Effect)

6) การเป็นสมาชิกของกลุ่มอาจจะซ้ำซ้อนกันได้ แต่พลังงานทั้งหมดในกลุ่มซ้ำซ้อนนั้นจะยังคงอยู่ในระดับคงที่ ตราบใดที่พลังงานของเอกัตบุคคลที่ใช้ไปกับวัตถุประสงค์อื่นมิใช่เป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่มยังคงที่เหมือนเดิม

7) ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Trails) ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มกับลักษณะทางบุคลิกโดยรอบ (Syntality Trails) ของกลุ่มจะมีส่วนคล้ายคลึงกันมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีลักษณะไปในเชิงลักษณะอนุรักษ์นิยมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความยืดหยุ่น เป็นบุคลิกภาพโดยรวมของกลุ่มก็จะมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์

พรชัย คำรพ (2547: 10-11) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม เป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และเป็นรูปแบบการทำงานที่ได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้ เนื่องจาก

ผู้บริหารตระหนักดีว่าความสำเร็จในการทำงานนั้นไม่ได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพัง แต่เกิดจากพลังของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยอาศัยความร่วมมือกันในด้านทักษะความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นการทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงและต่อเนื่องในทุกขั้นตอน ทำให้สมาชิกทีมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสำคัญต่อการทำงานของทีม สามารถเสริมสร้างการทำงานให้มีระบบ สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดเป็นพลังความสามัคคีในการทำงานขององค์การ มีความพร้อมในการทำงานและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่คุณภาพของการทำงานได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547: 160) ได้กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานในการทำงานเป็นทีม คือ มนุษย์ทุกคนมีคุณค่าและพัฒนาได้ มีศักยภาพและความสามารถที่แตกต่างกัน การทำงานนั้นเราทำกับคน ถ้าได้คนก็จะได้งานด้วย ไม่มีใครเพียบพร้อมสมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์ แต่จะสมบูรณ์ได้ถ้าร่วมกันทำงานเป็นทีม

สุดา ทัพสุวรรณ (2550: 95) ได้กล่าวว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ตลอดชีวิต จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน มนุษย์จึงมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มตั้งแต่ดึกดำบรรพ์ บุคคลที่เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่ม อาจมีสาเหตุมาจากความต้องการพื้นฐาน เช่น ต้องการความมั่นคง และความปลอดภัย ต้องการสถานภาพทางสังคม ต้องการการยกย่องนับถือ ต้องการความรักความผูกพัน ต้องการอำนาจ และต้องการเสรีภาพ

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคมชอบอยู่เป็นกลุ่ม เป็นพวก เป็นคณะ และมนุษย์ไม่อาจทำงานให้สำเร็จได้เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องเกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เรียกว่า การทำงานเป็นทีม ทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมมีอยู่หลายทฤษฎีทั้งทฤษฎีด้านจิตวิทยา ทฤษฎีด้านสังคมศาสตร์ รวมทั้งทฤษฎีด้านพฤติกรรมศาสตร์ ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องนำทฤษฎีต่างๆ มาบูรณาการหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสภาพปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของแต่ละทีมแต่ละองค์การ ซึ่งต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลปะที่จะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

5. การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า สมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กัน มารวมกลุ่มกันเพื่อดำเนินการทำกิจกรรมบางอย่างที่ได้กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน วางแผนการทำงานร่วมกัน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำ

หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ลักษณะของทีมงานเป็นเรื่องที่สำคัญในกระบวนการทำงานเพื่อทำให้ทีมงานนั้นสามารถดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ ทีมงานที่ดีจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆ มากมายเพื่อที่จะเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ การวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ที่นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้เพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงาน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวู๊ดค๊อก

วู๊ดค็อก (Woodcock. 1989: 75-116) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. บทบาทต่างๆที่สมดุล (Balanced Roles) ในทีมที่ทำงานจะผสมผสานทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ต่างกันของแต่ละบุคคลดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย (Clear Objectives and Agreed goals) ทีมที่ทำงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายสอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้ ยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น

3. การเปิดเผยและเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) บรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นต่อการทำงานได้ มีการสื่อสารกันโดยตรง ร่วมกันแก้ไขปัญหา สร้างความเข้าใจกัน

4. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน พูดอย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-Operation and Conflict) สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันในการทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถให้แก่กัน สนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่างสารที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา

6. กระบวนการทำงานที่ถูกต้อง (Sound Procedures) การทำงานของทีมมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินจะใช้ข้อมูลและความเห็นของสมาชิกในทีมทุกคน

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ในการทำงานเป็นทีม จะต้องมี

ผู้นำที่มีความสามารถและเหมาะสมในสถานการณ์นั้นๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถจะเป็นผู้นำทีมได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในขณะนั้น

8. การตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) การติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดบ้างที่ต้องร่วมกันแก้ไขปรับปรุง

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่

10. สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม (Sound Inter-Group Relations) การทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี (Good Communication) การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สมาชิกในทีมมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

2. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของไดเออร์

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 15-16) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน ซึ่งทุกๆคนเข้าใจและยอมรับ
2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติงาน
3. มีความเชื่อถือวางใจกัน
4. มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย
5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น
6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน
7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น
8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด
9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมมั่นคงและสอดคล้องกับงาน เป้าหมายและสมาชิกของทีม

3. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของจอห์นสันและจอห์นสัน

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 13-15) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้และเป้าหมายนั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

2. มีการสื่อสารแบบสองทาง บรรยากาศการทำงานเป็นแบบเปิดเผยสื่อสารได้ทั้ง

ความคิดและความรู้สึก

3. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ

4. มีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิก

5. ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์และความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่ม

6. ยอมรับความขัดแย้งเพื่อช่วยในการปรับปรุงทีมงาน

7. สนับสนุนเชื่อใจกัน

8. สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประเมินประสิทธิภาพของทีม เลือกกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9. สมาชิกในทีมทุกคนส่งเสริมให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การพัฒนาศักยภาพของตนเองและสนับสนุนให้มีความคิดริเริ่ม

4. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 31-32) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. เป้าหมาย ทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องที่สำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว เป้าหมายยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้พัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

2. การแสดงออก สมาชิกทีมงานแต่ละคนมีสิทธิ์ที่จะแสดงออกได้อย่างเสรี อีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิ์ที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจกัน ความจริงแล้วสมาชิกในทีมมีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังเพื่อนสมาชิกอื่นๆ การกระทำเช่นนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ซึ่งทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่าจะบรรลุผลสำเร็จที่ดี

3. ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญในการช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จได้ ผู้นำที่ดีจะเป็นศูนย์รวมความสนใจของสมาชิกทีม กล่าวคือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี อีกทั้งต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารงาน การจูงใจคน สามารถประสานความร่วมมือจากสมาชิกในทีมทำให้ทุกคนในทีมเกิดความรักงาน มีความสามัคคี ร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีมได้ดี

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถหาแนวทางทำให้สมาชิกในทีมงาน มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์ รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วยทีมงานจะต้องพยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งจำใจต้องเห็นพ้องด้วย

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่อง

ต่างๆได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผย ให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความยืดหยุ่น หรือการผ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์ต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุและปัจจัย ดังนั้นควรต้องมีการยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนของตนที่เป็นรายบุคคล

5. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสมคิด บางโม

สมคิด บางโม (2550: 248-249) ได้ประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน 10-12 คน ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมเรือแข่งอาจมี 20 คน หรือ 40 คน แล้วแต่ชนิดของเรือแข่ง ทีมฟุตบอลมี 11 คน ทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลอาจมี 4-5 คน เป็นต้น

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้นๆ ชัดเจน เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่น อาจารย์ในทีมงานวิชาการของโรงเรียนมีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาลมีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจ การกินดีอยู่ดีของประชาชนเท่านั้น ย่อมไม่ทำงานด้วยความมั่นคงด้วย เป็นต้น

3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่ทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถืองานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมตินั้นๆด้วยความเต็มใจ

5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีสภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร คนมาทำงานทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูงเป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก เขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกเปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้าเขาจะหันมาให้ความร่วมมือหรือช่วยทีมงานเมื่อมีโอกาส

6. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของวิเชียร วิทยอุดม

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 224-227) ยังได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Characteristics of Effective Teams) ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย (Clear Goals) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจได้ง่ายเพื่อให้สามารถบรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ยิ่งมากไปกว่านั้นสิ่งที่สำคัญของการบรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกระตุ้นแต่ละบุคคลที่มีความผูกพันของสมาชิกในทีมงานให้สามารถใช้ความรู้ของสมาชิกในทีมงานในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานได้

2. ทักษะที่เกี่ยวข้อง (Relevant Skills) ประสิทธิผลของทีมงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล พวกเขาต้องมีทักษะที่จำเป็นและต้องมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในขณะที่ต้องมีการทำงานที่ดีด้วย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ท้ายที่สุดนี้ถ้าเรามองเข้าไปให้ชัดเจนเห็นถึงรายละเอียดแล้ว เราจะพบได้ว่าทุกๆคน ก็จะมีทักษะของตัวเองในการทำงานที่ดีอยู่แล้วในทีมงาน ทั้งทางด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ความเชื่อถือระหว่างกัน (Mutual Trust) ประสิทธิผลของทีมงาน จะขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกในแต่ละคนที่จะสามารถสร้างทีมงานและดูแลรักษาทีมงาน ซึ่งความเชื่อถือระหว่างกันนี้ ยังขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของผู้จัดการที่จะบริหารจัดการให้มีความน่าเชื่อถือระหว่างกันของสมาชิกในทีมงานมีข้อแนะนำที่ผู้จัดการทีมงานควรให้คำแนะนำ 6 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การสื่อสาร สมาชิกในทีมงานต้องได้รับการอธิบายถึงด้านนโยบาย และการตัดสินใจ เพื่อให้การรับรู้ถึงปัญหาและข้อจำกัดร่วมกัน

3.2 การสนับสนุน การส่งเสริมและการกระตุ้นเพื่อให้ทีมงานเกิดความคิดร่วมกัน

3.3 การให้เกียรติ ทุกๆคนในทีมงานจะได้รับการยอมรับและมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.4 ความเสมอภาค ทุกๆคน ในทีมงานจะมีสิทธิเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม

3.5 การคาดการณ์ ทุกๆคนในทีมงานจะมีการคาดหมายว่าจะได้รับแต่สิ่งที่ดีและได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

3.6 มีโอกาสแสดงความสามารถ ทุกๆคนในทีมงานจะได้รับการพัฒนาและยอมรับ

ถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการแสดงให้เห็นถึงเทคนิค และความสามารถในด้านวิชาชีพและด้านธุรกิจ

4. ความผูกพัน (Unified Commitment) ความผูกพันของสมาชิก จะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามัคคีกันและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ

5. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) การสื่อสารที่ดีจะมีประสิทธิผลได้เป็นอย่างมาก เพราะว่าข่าวสารจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางที่ถูกต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าข่าวสารนั้นควรได้รับการบอกต่อหรือไม่ การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารงานของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือนๆกัน ซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานสามารถมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง และมีความรู้สึกและมีความคิดร่วมกันในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

6. ทักษะในการเจรจา (Negotiating Skills) เมื่องานได้ถูกออกแบบไว้สำหรับแต่ละคนแล้ว พวกเขาจะมีหน้าที่ไปตามบทบาทและวิธีการดำเนินงานของแต่ละองค์การ แบบฟอร์มที่เป็นทางการจะมีการกำหนดหรือระบุถึงบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน ประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนทักษะในกระบวนการเจรจาต่อรองปัญหาและความสัมพันธ์จะถูกเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละทีมงาน และสมาชิกในทีมงานซึ่งจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อประนีประนอมและประสานกันในความต้องการของทีมงานและสมาชิกที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ให้สามารถร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของทีมงานได้

7. ผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ประสิทธิผลของผู้นำนั้นต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี โดยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนหรือสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้ และเขาจะต้องเพิ่มความมั่นใจให้สมาชิกในทีมงาน และทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือได้ในศักยภาพของพวกเขาที่มีต่อทีมงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่สั่งการเก่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ควบคุมคนเก่ง การเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่จะกำกับและให้การช่วยเหลือ ผู้นำจะต้องช่วยชี้แนะสนับสนุนให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

8. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Internal and External Support) เงื่อนไขสุดท้ายมีความจำเป็นมากสำหรับความมีประสิทธิภาพของทีมงานก็คือ บรรยากาศของสิ่งแวดล้อมรอบข้างทีมงานจะต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของทีมงาน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกฝนที่เหมาะสมแก่สมาชิกในทีมงาน และจัดให้มีการวัดผลงานที่มีความชัดเจน เพราะว่าประสิทธิผลของทีมงานสามารถที่จะประเมินผลทั้งหมดได้จากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เช่น ดูได้จากผลกระทบที่มีต่อรางวัลหรือโอกาสความก้าวหน้าที่จะสนับสนุนทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่มีส่วนช่วย

สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานมีพฤติกรรมในการทำงานนำไปสู่คุณภาพของทีมงานได้ และผู้จัดการก็ควรจักช่วยให้ทีมงานได้ในสิ่งที่ทีมงานต้องการ

จากลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังกล่าว สรุปได้ว่า ลักษณะทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานชัดเจน
2. มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมาก
3. สมาชิกมีความไว้วางใจกัน
4. สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนเกื้อกูลกันและกัน
5. มีการติดต่อสื่อสารเป็นไปโดยเปิดเผย
6. สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ
7. มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี
8. ช่วยกันแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกันให้ผ่านพ้นไปด้วยดี
9. มีการพัฒนาบุคลากร

7. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพของประพันธ์ คำสามารถ

ประพันธ์ คำสามารถ (2553: 55) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะประกอบด้วยลักษณะของทีมงาน ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันในการทำงานเป็นทีมต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันเพื่อร่วมกันทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม มีการร่วมกันจัดระบบข้อมูล วางแผนกำหนดวิธีการหรือกระบวนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ซึ่งกระบวนการขั้นตอนการทำงานต้องมีการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงตามเวลาและสถานการณ์ต่างๆ และมีการทบทวนประเมินผลการทำงานตามหลักเกณฑ์ที่สมาชิกร่วมกันกำหนด

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน สมาชิกในทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันแก้ไขปัญหาแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้.

4. สมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ สมาชิกมีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้นำทีมได้ตามความรู้ ความสามารถ และตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

5. การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึงมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานโดยข้อมูลที่ส่งต้องมีความถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม ครบถ้วนสมบูรณ์และสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน

6. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน สมาชิกร่วมมือกันทำงานโดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน นับถือในความสามารถและไว้วางใจซึ่งกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

7. ความสัมพันธ์ภายในทีมงาน สมาชิกมีความสามัคคีและผูกพันกันในทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีมและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการทำงานเพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานได้วางไว้

8. การพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกสามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆมาใช้ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

จากการศึกษาลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีลักษณะบางประการที่นักการศึกษามีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ ดังรายละเอียดในตาราง ดังนี้

ตาราง 2 สังเคราะห์ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

นักการศึกษา / ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	วัตค็อก (1989)	ไดเออร์ (1995)	จอห์นสันและจอห์นสัน (2000)	วราภรณ์ ตระกูลสกุษดี (2549)	สมคิด บางโม (2550)	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	ประพันธ์ คำสามารถ (2553)	ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ของผู้วิจัย
1. บทบาทต่างๆที่สมดุล	✓	✓						
2. การเปิดเผยและเผชิญหน้า	✓			✓				
3. การสนับสนุนและไว้วางใจกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	การสนับสนุน (Support)
4. ความร่วมมือและความขัดแย้ง	✓	✓					✓	
5. กระบวนการทำงานที่ถูกต้อง	✓			✓			✓	
6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership)
7. การตรวจสอบทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	✓							
8. การพัฒนาตนเอง	✓			✓	✓	✓	✓	การพัฒนาบุคคล (Personnel Development)
9. สัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	✓		✓			✓	✓	
10. การติดต่อสื่อสารที่ดี	✓	✓	✓			✓	✓	การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork)

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) พบว่า มีจำนวน 10 องค์ประกอบ แต่สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในที่นี้คือความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในครั้งนี้ได้ 4 องค์ประกอบ คือการสนับสนุน (Support) การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และ การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork) โดยมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

5.1 การสนับสนุน (Support)

สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน พูดอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา (Woodcock. 1989: 89) จึงมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวสรุปไว้ ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545: 25) ได้สรุปไว้ว่า ความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้นสมาชิกในทีมงานจะต้องเชื่อใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีเพื่อนร่วมทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจ และร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 32) ได้สรุปไว้ว่า สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 225) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิผลของทีมงาน จะขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกในแต่ละคน

ประพันธ์ คำสามารถ (2553: 62) ได้สรุปไว้ว่า การสนับสนุนและการไว้วางใจ คือการที่สมาชิกร่วมมือกันทำงานโดยให้ความช่วยเหลือสนับสนุน นับถือในความสามารถและไว้วางใจซึ่งกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

ไดเออร์ (Dyer. 1995: 15) ได้สรุปไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพอาจต้องมีความเชื่อถือวางใจกัน

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 14) ได้ให้แนวคิดว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกต้องสนับสนุนเชื่อใจกัน

จากความหมายของการสนับสนุนที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้นั้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของ การสนับสนุน ว่าหมายถึง ความสามารถเชิงพฤติกรรมในการที่สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกันในทีม มีการยอมรับนับถือในความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน ให้การผลักดัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนในทีมได้แสดงออกถึงศักยภาพ ความสามารถของแต่ละคนในทีมเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานแนวคิดการสนับสนุนทางสังคม เป็นปัจจัยทางจิตสังคม ที่มีความสัมพันธ์กับสุขภาพและพฤติกรรมอนามัย และเป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลต่อภาวะสุขภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเจ็บป่วยหรือช่วยเหลือตนเองได้จำกัด ซึ่งการสนับสนุนทางสังคมนี้อาจได้มาจากบุคคลใกล้ชิด เช่น สามี ภรรยา ญาติพี่น้อง เพื่อน ผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรทางการแพทย์ก็ได้ การสนับสนุนทางสังคมนี้จะช่วยให้บุคคลนั้นบรรเทาความเครียด สามารถปรับตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อันจะนำไปสู่พฤติกรรมด้านสุขภาพ อนามัยที่ดี

สรุปได้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลได้รับความช่วยเหลือจากการปฏิบัติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม ทั้งทางด้านอารมณ์ ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านเงิน แรงงานหรือ

วัตถุสิ่งต่างๆ ซึ่งบุคคลอื่นในสังคมนั้นอาจเป็นสมาชิกในครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนบุคลากรทางการแพทย์ คนหนึ่งคนใดหรือหลายบุคคลร่วมกัน ทำให้ผู้ได้รับการสนับสนุนทางสังคมเกิดความรู้สึกผูกพันเชื่อว่ามีคนรักและสนใจ มียกย่อง และมองเห็นคุณค่า รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม สามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเครียดหรือเจ็บป่วยได้ และยังมีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนการสังคม มีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การมีสุขภาพที่ดี

แหล่งที่มาของการสนับสนุนทางสังคม

โครงสร้างเครือข่ายทางสังคมมีความเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคม ทำให้มองเห็นถึงความสัมพันธ์ทางสังคมทั้งหมดของบุคคลนั้น ในสังคมที่เขาอาศัยอยู่ ซึ่งรวมถึงบุคคลในครอบครัวญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงานและเพื่อนบ้าน ความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันของบุคคลภายในเครือข่ายสังคมนี้ จะมีทั้งด้านของระบบเศรษฐกิจ การแต่งงาน เครือญาติ การเมืองสุขภาพอนามัย ฯลฯ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเปรียบเสมือนการสนับสนุนทางสังคม ได้แก่ การไปมาหาสู่เยี่ยมเยือนกัน การปรึกษาหารือกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น

เพนเดอร์ (Pender. 1996: 256 – 257) แบ่งปันแหล่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น

1) กลุ่มที่มีความผูกพันกันตามธรรมชาติ (Nature Support Systems) ได้แก่ ครอบครัวซึ่งเป็นกลุ่มการสนับสนุนทางสังคมระดับปฐมภูมิ ครอบครัวที่มีการสนับสนุนทางสังคมที่เหมาะสมสมาชิกในครอบครัวต้องรับรู้ถึงความต้องการของกันและกัน มีการสื่อสารภายในครอบครัวที่มีประสิทธิภาพ นับถือ หรือยอมรับความต้องการของส่วนรวม และให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2) กลุ่มเพื่อน (Peer Support Systems) คนกลุ่มนี้ส่วนมาก เคยได้รับประสบการณ์ที่มีผลกระทบที่รุนแรงในชีวิต ประสบความสำเร็จในการปรับตัว และมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้คนกลุ่มนี้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกิดขึ้นในตนเอง จึงสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาในส่วนที่คล้ายคลึงกับประสบการณ์ที่เขาเคยประสพมา

กลุ่มองค์การทางศาสนา (Organized Religious Support Systems) เป็นกลุ่มองค์กรที่มีการพบปะกันในสถานที่ศาสนาจัดไว้ เพื่อให้การช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลในศาสนานั้นๆเพราะการชุมนุมเป็นการแบ่งปัน ความรู้สึกมีคุณค่า ความเชื่อเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายในชีวิตธรรมเนียมปฏิบัติทางศาสนา และแนวทางการดำเนินชีวิต นำไปสู่ความเข้าใจด้านสุขภาพเพิ่มขึ้น

กลุ่มองค์การที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือของกลุ่มผู้ให้การดูแล หรือการให้ความช่วยเหลือขององค์การทางวิชาชีพ (Organized Support Systems of Care Giving or Helping Professional) ได้แก่ กลุ่มผู้ดูแลสุขภาพ ผู้ช่วยเหลือที่มีทักษะ และการบริการที่เฉพาะเจาะจง ที่ให้แก่ผู้รับบริการ บุคคลจะแสวงหากลุ่มสนับสนุนทางสังคมกลุ่มนี้ ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากครอบครัวและเพื่อนไม่เพียงพอ หรือการสนับสนุนนั้นไม่มีผล หรืออาจถูกใช้ไปหมดแล้ว กลุ่มบุคคลในวิชาด้านสุขภาพจะเข้ามาให้การช่วยเหลือ สนับสนุนในส่วนนี้ได้

กลุ่มองค์การที่ไม่ใช่กลุ่มวิชาชีพด้านสุขภาพ (Organizer Support Groups Not Dissected by Health Professionals) ประกอบด้วย กลุ่มอาสาสมัคร และกลุ่มที่ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน กลุ่มอาสาสมัครเป็นกลุ่มที่ให้การช่วยเหลือบุคคล ที่มีความต้องการหรือมีเหตุผลบางอย่าง ที่บุคคลไม่สามารถจะจัดหาบริการให้แก่ตนเองได้ ส่วนกลุ่มที่ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นกลุ่มบุคคลที่พยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก หรือส่งเสริมการปรับตัวไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงชีวิต ความเป็นอยู่ เช่น กลุ่มผู้มีปัญหาสุขภาพเรื้องรัง กลุ่มบุคลที่เจ็บป่วยในระยะสุดท้ายของชีวิต หรือกลุ่มบุคคลที่มีสมาชิกในครอบครัวพิการ

แมคเคลฟ (มาลัย สำราญจิตต์. 2540: 33; อ้างอิงจาก Mcclevn. 1978: 92) กล่าวว่าคนส่วนใหญ่ที่ให้การสนับสนุนทางสังคม มักจะเป็นคนที่มาจากคนในกลุ่มปฐมภูมิซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเครือญาติ และกลุ่มมิตรภาพ กลุ่มแรกกลุ่มเครือญาติ ได้แก่ สมาชิกในครอบครัวเดี่ยว และครอบครัวขยาย สมาชิกกลุ่มนี้ใช้เวลาอยู่ร่วมกันมาก มีความถี่ในการติดต่อสูง จะมีการแลกเปลี่ยนสิ่งของหรือข่าวสารซึ่งกันและกัน กลุ่มที่สอง คือ กลุ่มมิตรภาพ ได้แก่ เพื่อนบ้าน คนใกล้เคียงเพื่อน บุคคลเหล่านี้มีความสนใจร่วมกันหรือมีระบบค่านิยมร่วมกันที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ครอบครัวและญาติพี่น้องเป็นแหล่งสนับสนุนที่มีความสำคัญ และใกล้ชิดกับบุคคลมากที่สุด รองลงมาจะเป็นกลุ่มเพื่อน

ชนิดของการสนับสนุนทางสังคม

คอบบ์ (Cobb. 1976: 300-301) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ชนิด

1) การสนับสนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) คือ การให้ความรักและการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งมักจะได้จากความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และความผูกพันที่ลึกซึ้งต่อกัน

2) การยืนยันรับรองพฤติกรรมของกันและกัน (Affection) เป็นการแสดงออกถึงการเห็นด้วย การยอมรับในความคิดเห็นและการกระทำของบุคคลอื่นว่า ถูกต้องเหมาะสม

3) การสนับสนุนด้านการได้มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Socially Support or Network) เป็นการบอกให้ทราบว่า บุคคลนั้น เป็นสมาชิกหรือส่วนหนึ่งของสังคม มีการช่วยเหลือมีความผูกพันซึ่งกันและกัน

คาห์น (Khan. 1980: 85) แบ่งการสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 ชนิด คือ

1) ความผูกพันทางด้านอารมณ์และความคิด (Affection) เป็นการแสดงออกซึ่งอารมณ์ในทางบวกของบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง โดยจะแสดงออกในรูปของความผูกพัน การยอมรับการเคารพ นับถือ ความรักและห่วงใย

2) การยืนยันและรับรองพฤติกรรมของกันและกัน (Affiemation) เป็นการแสดงออกถึงการเห็นด้วย การยอมรับในความคิดเห็นด้วย การยอมรับในความคิดเห็นและการกระทำของบุคคลอื่นว่า ถูกต้องเหมาะสม

3) การให้ความช่วยเหลือ (Aid) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น โดยการให้สิ่งของหรือช่วยเหลือโดยตรง การช่วยเหลือเหล่านั้น อาจจะเป็นวัตถุ เงินทอง ข้อมูลข่าวสารหรือเวลา

ไดมอนและโฮม (วลิดา ศักดิ์บัณฑิกุล. 2541: 33-34; อ้างอิงจาก Diamond; & Hone. n.d) กล่าวถึงการสนับสนุนทางสังคม ดังนี้

1) การได้รับความผูกพันใกล้ชิดสนิทสนม (Attachment) เป็นสัมพันธภาพแห่งความใกล้ชิดที่ทำให้รู้สึกว่าตนเองเป็นที่รัก และได้รับการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งมักจะได้รับจากบุคคลใกล้ชิด เช่น คู่สมรส เพื่อน สมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ถ้าบุคคลขาดการสนับสนุนชนิดนี้จะมีความรู้สึกถูกแยกจากอารมณ์(Emotional isolation) หรือ รู้สึกเดียวดาย (Loneliness)

2) การได้มีโอกาสเลี้ยงดูผู้อื่น (Opportunity of Nurturance) หมายถึง การที่ได้บุคคลมีความรับผิดชอบในการเลี้ยงดู หรือช่วยเหลือบุคคลอื่น แล้วทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกว่าเป็นที่ต้องการของบุคคลอื่นและผู้อื่นพึ่งพาได้ ถ้าขาดการสนับสนุนชนิดนี้จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าชีวิตนี้ไร้ค่า (Meaningless in life)

3) การมีส่วนร่วมในสังคมหรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social Integration) หมายถึง การมีโอกาสได้เข้าร่วมกิจกรรมในสังคม ทำให้มีการแบ่งบัน แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีความห่วงใยเข้าใจซึ่งกันและกัน ถ้าขาดการสนับสนุนชนิดนี้จะทำให้บุคคลรู้ว่าถูกแยกออกจากสังคม (Social isolation) และชีวิตน่าเบื่อหน่าย (Boring)

4) การได้รับกำลังใจว่าเป็นคนมีคุณค่า (Reassurance of Worth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเคารพ ยกย่อง และชื่นชมที่สามารถแสดงบทบาททางสังคมอันเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในครอบครัวและสังคม ถ้าขาดการสนับสนุนชนิดนี้ จะทำให้บุคคล รู้สึกขาดความเชื่อมั่นหรือไร้ประโยชน์ (Uselessness)

5) ความเชื่อใจในการเป็นมิตรที่ดี (Sense of Reliable Alliance) การสนับสนุนชนิดนี้จะได้จากครอบครัว หรือเครือญาติ ซึ่งมีความคาดหวังว่า จะได้รับความช่วยเหลือห่วงใยซึ่งกันและกันต่อเนื่อง ถ้าขาดการสนับสนุนชนิดนี้ จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าขาดความมั่งคงและถูกทอดทิ้ง

6) การที่ได้รับคำชี้แนะ (The Obtaining of Guidance) หมายถึง การได้รับความจริงใจช่วยเหลือทางด้านอารมณ์ ข้อมูลข่าวสารจากบุคคลที่ตนศรัทธาและเชื่อมั่น ในช่วงที่บุคคลเผชิญกับความเครียดหรือภาวะวิกฤต ถ้าขาดการสนับสนุนชนิดนี้ จะทำให้บุคคลรู้สึกท้อแท้สิ้นหวัง

วอทแมน (Wortman. 1984: 23-25) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนทางสังคมที่นักวิชาการทั้งหลายได้ศึกษาไว้ ดังนี้คือ

1) การสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับอาจจะส่งเสริมบุคคลในการเผชิญภาวะเครียด โดยการกระตุ้นผู้รับเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

2) การสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับจะทำให้บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการเผชิญภาวะเครียด

3) การสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ จะทำให้สามารถเผชิญภาวะเครียดได้ดีขึ้นจากการที่ได้รับข้อมูลต่างๆ ซึ่งจะทำให้การรับรู้ของบุคคลดีขึ้น

4) การสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ จะทำให้บุคคลได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับวิธีเผชิญภาวะเครียดแบบใหม่ ซึ่งบุคคลนั้นไม่เคยรู้มาก่อน

5) การสนับสนุนทางสังคมที่ได้รับ จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ผู้วิจัยสรุปเป็นความหมายเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้ว่า การสนับสนุน หมายถึง ความสามารถของครูในการที่จะสร้างความเชื่อมั่นในทีม มีการยอมรับนับถือในความสามารถของสมาชิกในทีมแต่ละคน ให้การผลักดันส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนในทีมได้แสดงออกถึงศักยภาพ ความสามารถของแต่ละคนในทีมเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของงาน

5.2 การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership)

ภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) มีลักษณะโดยพื้นฐานคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์การทั่วไป แต่ถ้าพิจารณาในรายละเอียดแล้วจะพบความแตกต่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของบทบาทของผู้นำ เพราะภาวะผู้นำในองค์การทั่วไป หรือผู้นำทางการบริหารจะเกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชาที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ตามแผนภูมิขององค์การ (Organization Chart) อย่างชัดเจน โดยดำเนินการตามกระบวนการบริหาร วินิจฉัยสั่งการตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ที่ตนได้รับ ซึ่งจะมีเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนในเรื่องของการวางแผน การกำหนดนโยบาย การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ การควบคุม การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (บุตรี จารุโรจน์. 2550: 2)

1. แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทีม (The Idea of Team Leadership)

Harris ได้เสนอแนะว่า ภาวะผู้นำทีม ควรจะให้สมาชิกทั้งหมดในทีมมีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อทำให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และคงไว้ซึ่งการทำงานเป็นทีม

ปีเตอร์สัน (Peterson. 1991: 146) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำทีมไม่เพียงแต่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อคนเพียงคนเดียว หรือหลายคน แต่จะต้องรับผิดชอบต่อทีมงานทั้งหมดตลอดจนถึงองค์การโดยส่วนรวมด้วย

ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบขึ้นด้วยหลายปัจจัย ซึ่งโดยปกติจะเกิดจากการรวมกำลังกันสร้างขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยเกิดการเปลี่ยนแปลงความหมายของคำว่าภาวะผู้นำแต่เดิมไปโดยให้ความสนใจในรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำในยุคปัจจุบันขึ้นมา กลายเป็นภาวะผู้นำ (Team Leadership) ซึ่งให้ความสนใจมากขึ้นในการเปลี่ยน

แปลงทัศนวิสัยต่างๆ เพื่อทำให้ผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายใต้การทำงานเป็นทีม จะไม่มีการสั่งการโดยผู้นำเพียงคนเดียว พูดจาด้วยการส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะแข็งข้อต่อนโยบายเมื่อจำเป็นและบ่อยครั้งจะใช้อำนาจร่วมกันอย่างเปิดเผย เป็นไปตามข้อเท็จจริงและจะมีการแยกแยะในรายละเอียดของงานต่างๆ อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. ความหมายของความเป็นผู้นำทีม (Definition of Team Leader)

ถ้าการทำงานเป็นทีมในองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในขณะนี้ ก็อาจกล่าวได้ว่าผู้นำทีมก็มีความสำคัญเช่นกัน ผู้วางแผน แนะนำและอำนวยการเพื่อทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมที่สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีมต้องการให้มีผู้นำทีมในทุกระดับขององค์การไม่ว่าจะเป็นเพียงรายบุคคล ทีมงาน และผู้จัดการระดับสูง ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจก่อนว่าการทำงานเป็นทีมนั้นคืออะไร แล้วอะไรคือสิ่งที่ดีของการทำงานเป็นทีม และจะมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร การที่จะทำการนำในการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้นำควรจะต้องมีความสามารถสองสถานะ เสมือนผู้นำทีมจะต้องสวมหมวกสองใบ สวมหมวกใบที่หนึ่งในฐานะเป็นสมาชิกของทีม และสวมหมวกอีกใบหนึ่งเสมือนเป็นผู้นำอำนวยการต้องนำตัวเองออกจากทีมงานแล้วมาทำหน้าที่กระตุ้นและอำนวยการให้ทีมดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำตัวเป็นกลางและปล่อยให้ทีมงานแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามเมื่อผู้นำทีมทำหน้าที่เป็นกลางหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ เขาจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือสมาชิกของทีม และตระหนักอยู่เสมอว่าผู้นำทีมไม่สามารถเล่นบทความเป็นกลางได้ตลอดไป คือผู้นำทีมจะต้องทำการตัดสินใจว่าเมื่อไรจะวางตัวเป็นกลาง และเมื่อไรที่ตนเองจะเล่นบทบาทเป็นผู้นำทีมในรูปแบบของสมาชิกคนหนึ่งของทีม เพื่อทำให้เกิดความแน่ใจได้ว่า ความคิดเห็นที่เขาต้องชี้แนะเป็นที่เข้าใจของสมาชิกในทีมทุกคน ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วผู้นำทีมมักจะผิดพลาดในเรื่องการชี้แนะ เพราะเขามักจะใช้อิทธิพลของเขาต่อทีมมากเกินไปคือไม่สามารถวางตัวเป็นกลางได้ กล่าวคือ เมื่อต้องการให้เกิดความก้าวหน้า ผู้นำทีมควรออกความคิดเห็น หรือชี้แนะ และเปิดโอกาสให้สมาชิกทีม รวมทั้งผู้นำทีมพิจารณาร่วมกัน และเมื่อความคิดหรือข้อชี้แนะของผู้นำทีมถูกนำมาพิจารณาร่วมกันในทีมแล้ว ผู้นำทีมจึงจะสามารถกลับไปสู่ความเป็นกลาง หรือเป็นผู้นำทีมแบบอำนวยการต่อไป สรุปได้ว่าผู้นำทีมต้องระวังอย่านำตนเองไปครอบงำการตัดสินใจของทีม แต่ควรเสนอความคิดหรือข้อชี้แนะเพื่อประกอบการพิจารณาร่วมกับสมาชิกในทีม โดยทุกคนในทีมไม่ว่าจะเป็นผู้นำ หรือสมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจต่อความคิดและความสามารถในการตัดสินใจของกันและกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความมั่นคงในทีม (บุตรี จารุโรจน์. 2550: 2)

คาร์ทเซนแบต (Katzenbach. 1997: 67) ได้ให้ความหมายของผู้นำทีมว่า ผู้นำทีมคือ ผู้ที่ทำให้เกิดความสมดุลย์ระหว่างการชี้แนะ และการเลิกการควบคุม ยึดมั่นในนโยบายของตน หรือให้

สมาชิกนั้นจัดทำนโยบายกันขึ้นเอง หรือระหว่างการดำเนินการเรื่องยากๆ ผู้นำทีมทำคนเดียวหรือให้สมาชิกในทีมคนอื่นๆเรียนรู้ที่จะทำเรื่องยากๆเหล่านั้นกันเอง

ในสภาพแวดล้อมของการทำงานในปัจจุบัน นับว่าเป็นเรื่องยากที่จะบอกได้ว่า ผู้นำทีมคือใคร แต่อาจกล่าวในภาพรวมที่ว่า ผู้นำทีมคือผู้ที่จะให้เกิดภาวะผู้นำทีม ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม ซึ่งบทบาทของผู้นำทีมไม่ได้มีการระบุไว้อย่างเป็นทางการ เพราะว่าสถานการณ์ที่ผู้นำทีมจะต้องเผชิญจะเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำทีมโดยทั่วไปแล้ว ใครก็สามารถที่จะเป็นผู้นำทีมอย่างไม่เป็นทางการได้ทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนร่วมแต่ละคน ผู้จัดการ ผู้นำทีมหรือสมาชิกของทีม คนทั้งหลายเหล่านี้สามารถทำหน้าที่เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำทีมได้ทั้งสิ้นเมื่อถึงความจำเป็นที่จะต้องใช้ความสามารถเฉพาะด้านที่มีอยู่ในเฉพาะส่วนบุคคล เพราะภาวะผู้นำทีมอย่างไม่เป็นทางการหมายถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคลซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มย่อยของทีมอย่างเป็นทางการและอาจเกิดขึ้นในหลายๆสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปด้วย นอกจากนี้แล้วยังมีผู้นำทีมอย่างเป็นทางการอีกหลากหลาย อาทิเช่น ผู้จัดการ ผู้นำทีมโครงการ บางครั้งเราก็ถือว่าผู้จัดการหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้นำทีมอย่างเป็นทางการ เพราะเขามีผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกทีมที่ต้องรายงานเรื่องต่างๆ โดยตรงต่อเขา และในเวลาเดียวกันผู้จัดการจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับหลายๆทีม ซึ่งบางทีมเขาอาจกลายเป็น ผู้นำทีมอีกด้วยและในทำนองเดียวกัน ผู้นำโครงการส่วนมากก็จะกลายเป็นผู้นำทีมเช่นกัน เพราะพวกเขามีหน้าที่ดูแลและดึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความพยายามของสมาชิกในทีมมาใช้ในการดำเนินงานในโครงการ เพื่อโครงการเหล่านั้นจะได้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบางครั้งคนบางคนอาจถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำทีม หรือสมาชิกทีมบางคนอาจกลายเป็นผู้นำทีม หรืออาจกล่าวได้ว่า บทบาทของผู้นำอาจถูกสับเปลี่ยนในระหว่างสมาชิกในทีมก็เป็นไปได้ (บุตรี จารุโรจน์. 2550: 5)

ลักษณะตำแหน่งหน้าที่ (Position Description) ของคนบางคนสามารถทำให้เกิดภาวะผู้นำทีม ซึ่งหมายความว่าคนๆนั้นต้องกลายเป็นผู้นำทีมไปโดยอัตโนมัติ ถึงแม้ว่าไม่เคยได้มีการระบุการเป็นผู้นำทีมไว้อย่างเป็นทางการเลย ผู้นำทีม ผู้จัดการ ผู้ปฏิบัติตาม และสมาชิกของทีม จะมีคุณค่ามากในทีมหรือในองค์การ ตัวพวกเขาเหล่านั้นมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทำงานร่วมกัน เพราะการทำงานคนเดียวเป็นเรื่องที่ยากลำบากมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่นเพื่อให้งานต่างๆ สัมฤทธิ์ผลอย่างรวดเร็วในมุมมองที่สมบูรณ์แบบ ภาวะผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพสูง ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของทีมจะต้องเกิดจากมีการสับเปลี่ยนผู้นำขึ้นในทีมเพราะสมาชิกของทีมย่อมมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายแตกต่างกันไป จึงควรมีการสับเปลี่ยนกันมาเป็นผู้นำทีมบ้างเป็นบางครั้งบางคราว และยิ่งไปกว่านั้นผู้นำทีมอาจมีความหมายรวมถึงต้องเป็นผู้มีความสามารถในการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีความสามารถในการนำอีกด้วย

จากความหมายของ การมีภาวะผู้นำทีม ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้นั้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการมีภาวะผู้นำทีมไว้ดังนี้ การมีภาวะผู้นำทีม หมายถึง ความสามารถเชิง

พฤติกรรมในการที่ให้สมาชิกในทีมมีการสร้างบรรยากาศของการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน แนะนำ จูงใจ อำนวยการ ความเป็นกลางเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการชี้แนะและการเลิกการควบคุม รวมทั้งต้องมีความสามารถในการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีความสามารถ ในการนำคือกลายเป็นผู้นำทีมอีกด้วย เพื่อทำให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทีมที่ผ่านมา ได้กล่าวถึงความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างผู้นำทีม (Team Leadership) และภาวะผู้นำในองค์การทั่วไป (Leadership) แล้ว และเมื่อได้ประมวลแนวความคิดของนักวิชาการต่างๆ แล้วทำให้สรุปความหมายของภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) ได้ว่าคือ ผลของการกระทำที่เกิดจากผู้นำทีมในการที่จะสรรหาสมาชิกที่มีพลังความมุ่งมั่นอย่างเหมาะสมร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านความคิด การพูด การฟัง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีส่วนสนับสนุนซึ่งกันและกันภายใต้การให้ความสนใจมากขึ้นกับการกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่ชัดเจนให้ดำเนินการไปอย่างมีระบบ ภาวะผู้นำทีมแบบมีส่วนร่วม (Shared Leadership) และการให้อำนาจ (Empowerment) คือ ผู้นำทีมที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำทีมไม่จำเป็นต้องเป็นเพียงบุคคลคนเดียวที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามแผนภูมิขององค์การ อาจจะเป็นบุคคลหนึ่งบุคคลใดในสมาชิกทีมหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่กันไป โดยขึ้นอยู่กับความสามารถและความชำนาญของสมาชิกทีมแต่ละคนนั้นจะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทีมกำลังเผชิญอยู่ จะทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ จูงใจ ประสานงานและอำนวยการเพื่อทำให้ทีมและองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (บุตรี จารุโรจน์. 2550: 6)

3. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทีม (The Role of A Team Leader)

บทบาทของผู้นำทีมเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะถ้าปราศจากผู้นำทีม การสื่อสารและการร่วมมือกันในทีมจะมีประสิทธิภาพต่ำ สมาชิกของทีมจะมีความคิดและการดำเนินงานไปคนละทิศไปคนละทาง ที่สำคัญคือการบริหาร การดำเนินงาน การประสานงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะไม่เกิดขึ้นเลย ฉะนั้นจะต้องมีผู้นำทีม ซึ่งเป็นผู้ที่แสดงบทบาทการอำนวยการให้การดำเนินงานในทีมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยทักษะ และความสามารถของเขาในการสื่อสาร พัฒนาความร่วมมือและการสนับสนุน พร้อมทั้งสมาชิกทีมแต่ละคนได้รับการกระตุ้นให้ทำประโยชน์สูงสุด เพื่อความสำเร็จของทีมและองค์การโดยส่วนรวม

อาจจะเป็นเรื่องที่ง่ายถ้าจะให้ความหมายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทีมเล็กๆ ซึ่งไม่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ เพราะเขาจะริเริ่มและดำเนินงานร่วมกับสมาชิกเพียงสองหรือสามคน โดยใช้วิธีการประชุมย่อยๆนำพาทีมให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด

ในบางสถานการณ์อาจจะมีการแต่งตั้ง “ผู้นำทีม” หรือ “ผู้จัดการโครงการ” อย่างเป็นทางการซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจูงใจ และประสานงานกับคนอื่นๆ ให้งานเสร็จตามกำหนดระยะเวลา นับว่าเป็นการแสดงบทบาทของผู้นำทีมที่สมบูรณ์แบบกว่าผู้นำทีมอย่างไม่เป็นทางการ เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่ว่าจะเป็นผู้นำทีมขนาดเล็ก ผู้นำทีมชั่วคราว ผู้นำทีมอย่างไม่เป็นทางการและ

ผู้นำทีมอย่างเป็นทางการก็ตาม มีหน้าที่จะต้องพยายามหาแรงสนับสนุนและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ เพื่อดำเนินงานให้สำเร็จโดยใช้ความชำนาญในการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดการประสานงานที่ดีและความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมใจทำงาน

เป็นเรื่องยากที่จะให้คำอธิบายที่ชัดเจนว่าผู้นำทีมมีบทบาทอย่างไร เพราะแต่ละองค์การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ฉะนั้นผู้นำทีมในแต่ละองค์การย่อมมีบทบาทที่แตกต่างกันไปด้วย อย่างไรก็ตามพอจะสรุปถึงบทบาททั่วไปของผู้นำทีมซึ่งอาจเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจได้บ้างดังต่อไปนี้

1. บริหารและอำนวยการทีมเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด
2. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆให้กับทีม
3. ทำให้เกิดการประสานงานในทีมงานและกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์การและต่างองค์การที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม
4. ให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนสมาชิกของทีม

เนื่องจากผู้นำทีมคือ ผู้ประสานงาน ฉะนั้น หน้าที่ความรับผิดชอบจึงต้องรวมถึงการจัดประชุมทีม อำนวยการ พร้อมทั้งดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงาน ประกอบกับผู้นำทีมต้องแน่ใจได้ว่าได้มีการจัดเก็บบันทึกเอกสารสำคัญต่างๆทั้งหมด เพื่อสะดวกในยามที่ทีมต้องการใช้เป็นข้อมูลผู้นำทีมในฐานะที่เป็นผู้จัดหาทรัพยากร ทำให้เขามีหน้าที่ต้องสำรวจตรวจตราว่าทีมได้รับทรัพยากร (6M ประกอบด้วย Men , Money , Material , Management , Machine and Method) และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆเป็นการเพียงพอหรือไม่ ผู้นำทีมเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมกลางระหว่างทีม หน่วยงานอื่นๆในองค์การและนอกองค์การ ฉะนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและตื่นตัวที่จะทำให้ทีมมีการเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือเมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคดำเนินการแก้ไขอย่างมีระบบ เพื่อให้การดำเนินงานของทีมบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สก็อตเทส (Scholtes. 1988: 98)ได้สรุปความหมายของบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทีม คือ การสร้างสรรค์ และธำรงทีมไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้สมาชิกของทีมทำงานของตนได้โดยทั่วไปสามารถสรุปหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทีม ออกได้เป็นสองตอน คือ

1. งานเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างทีม
2. งานระหว่างดำเนินการในทีม

1. งานเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างทีม (Preparing for Team Building) มีกระบวนการดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมทีม บอกกล่าวให้สมาชิกรู้ ประกันในเรื่องความสะดวกและทรัพยากรต่างๆให้กับทีม

2. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีม (สิ่งใดที่เป็นเรื่องที่ทีมคาดหวังหรือไม่คาดหวังที่จะทำ) โดยผู้นำทีมอาจจะทำงานร่วมกับสมาชิกทีม เพื่อให้เกิดแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินการในทีม

3. เล่นบทบาทเป็นผู้นำทีม (ผู้จัดการในโครงการ) สำหรับการทำงานเป็นทีมหรือมอบหมายให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งในทีมเล่นบทบาทนี้

4. อธิบายถึงความคาดหวังขององค์การต่อสมาชิกทีม

5. อธิบายและหรือถ้าจำเป็นระบุถึงกระบวนการของการดำเนินงาน ที่ทีมจะต้องรับผิดชอบ

2. งานระหว่างดำเนินการในทีม (Tasks During Team Performance) เป็นงานที่ผู้นำทีมต้องรับผิดชอบในเรื่องสร้างสรรค์ อำนวยการ และบริหารสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมให้กับทีมซึ่งเท่ากับว่าเป็นงานระหว่างดำเนินการในทีม ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการประชุมที่สม่ำเสมอเพื่อผู้นำทีมและสมาชิกจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องการดำเนินงานและการแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลาพร้อมทั้งดูแลให้การประชุมบังเกิดผลอย่างแท้จริง

2. อำนวยการและชี้นำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันในเรื่องที่เฉพาะเจาะจงลงลึกในรายละเอียดเกี่ยวกับงาน กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการลดความเสี่ยงเพื่อปกป้องให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

3. ดูแลและกระตุ้นให้ทีมมุ่งการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

4. ทำการติดต่อสื่อสารและประสานงานในทีม ระหว่างทีมอื่นๆ และหน่วยงานต่างๆทั้งในและนอกองค์การ

5. จัดหาทรัพยากร (6M) ความรู้ที่เฉพาะเจาะจงและข้อมูลต่างๆที่จะใช้ในการดำเนินงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและปัจจัยอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมที่จะนำมาใช้ได้ทุกเมื่อ เมื่อทีมต้องการ เพื่อความสำเร็จของการดำเนินการในทีม

6. บริหารให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในทีม เตรียมพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค และทำการสร้างกระบวนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ที่จะใช้ในการแก้ปัญหาอุปสรรคและปกป้องทีมจากปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นจากปัจจัยหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานของทีมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ดำเนินการให้ความสนับสนุนในทีม เสมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมโดยปราศจากการใช้อิทธิพลหรืออำนาจ เพราะอำนาจที่จะใช้ในทีมควรจะเป็นอำนาจร่วมที่เกิดจากผู้นำทีมและสมาชิก

8. การสอนงานให้แก่สมาชิกทีม คือการให้โอกาสสมาชิกในการพัฒนาทักษะและทำให้

เกิดความแน่ใจว่าสมาชิกทุกคนในทีมมีความรู้ เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นและความผูกพันของพวกตนกับการดำเนินงานในทีม อาทิเช่น วิธีการที่สมาชิกแต่ละคนใช้ในการดำเนินงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ทิศทางของการตัดสินใจและการมีส่วนร่วม ฯลฯ

9. บริหารเวลาการดำเนินงานในทีมให้เหมาะสม เพื่อให้การทำงานในทีมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะตกเป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เป็นผู้เริ่มต้นและผูกมัดตนเองกับกลุ่มคนว่า จะทำงานให้สำเร็จ ถึงแม้แต่กรณีที่เพียงสองคนทำงานร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ หนึ่งคนในสองคนนั้นจะต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบเรื่องดังกล่าวข้างต้นนี้ ฉะนั้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะเป็นการดี ถ้าทกคนในทีมมีส่วนเล่นบทบาทการเป็นผู้นำทีม หมายความว่า จะมีหลายคนทำหน้าที่อำนวยการให้ผลงานในทีมเกิดขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าใครจะเหมาะสมกับงานใด ก็เป็นผู้นำทีม ณ สถานการณ์นั้น (บุตรี จารุโรจน์. 2550: 37)

4. ข้อเสนอแนะที่สำคัญเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำทีม (Essential Advice for The Team Leader) (วิเชียร วิทยอุดม. 2550: 228-230)

4.1 เผชิญกับความเป็นจริง (Confront Reality) หน้าที่อันดับแรกของผู้นำทีมคือการสร้างทีมที่สามารถดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำทีมจะต้องสรรหากลุ่มคนที่มีพลังในการทำงานร่วมกันอย่างพิถีพิถันเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น และเขาต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษในการปรับเปลี่ยนแนวความคิดความพยายามของสมาชิกทีมแต่ละคนให้เป็นแนวเดียวกันภายใต้ความมีเหตุมีผลซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดพลังร่วมในทีมเกิดขึ้น

4.2 ผู้นำทีมสร้างอำนาจให้กับตนเอง (Empower Yourself) เพื่อทำให้เกิดผลงาน ผู้นำทีมต้องทำงานภายใต้อำนาจหน้าที่ทำการตัดสินใจ และดำเนินการภายใต้การใช้อิทธิพลและอำนาจของตน เขาจะไม่สามารถที่จะรวมสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมได้เลยถ้าเขาไม่รู้จักรวมพลังความคิด อิทธิพล และอำนาจในตัวเขาเองก่อน หมายความว่าเขาจะไม่สามารถดำเนินการอย่างใดได้ผลเลย หากปราศจากอำนาจ และถ้าเป็นเช่นนี้เขาจะเป็นผู้นำทีมไปทำไม

4.3 การควบคุม ดูแล รักษาและรับผิดชอบ (Take Charge) เมื่อทีมได้ถูกสร้างขึ้น ผู้นำทีมอย่ามีลักษณะลังเล เขาต้องมุ่งรับผิดชอบ ดูแลรักษา ควบคุมให้เกิดผลงาน ความมีประสิทธิภาพของผู้นำทีมขึ้นอยู่กับน้ำหนักความเชื่อถือที่สมาชิกทีมมีต่อเขา และเขาอาจจะทำลายความเชื่อถือเหล่านั้นลงได้ ถ้ามัวแต่หมกมุ่นอยู่กับการพูดที่น่าฟังแต่ไร้สาระประกอบกับ สมาชิกจะไม่ให้ความร่วมมือถ้าพวกเขาไม่มีความเคารพและเชื่อในความสามารถของผู้นำทีม ฉะนั้นผู้นำทีมควรจะมุ่งประเด็นอยู่ที่การดำเนินการให้เกิดผลงานขึ้นในทีม

4.4 กำหนดแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน (Set A Clear Agenda) สมาชิกทีมต้องการแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยในขั้นตอนแรกผู้นำทีมต้องกำหนดว่าพวกเขาจะมีส่วนร่วมใน

การดำเนินงานเพื่อให้ทีมบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ภายในระยะเวลาเท่าใด ประกอบกับต้องสร้างให้เกิดการรวมพลังในการดำเนินงานของทีมงานขึ้น ขั้นตอนต่อไป เขาจะต้องกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานโดยแยกแยะออกเป็นรายละเอียดของงานในแต่ละขั้นตอนภายใต้ระยะเวลาที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่ทีมสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

4.5 มุ่งประเด็นต่อผลการดำเนินงานที่เป็นรูปแบบ (Focus On Concrete Result) ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในทีมอย่างรวดเร็ว สมาชิกทีมส่วนมากจะมีท่าทีไปในทางต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งมีผลต่อระดับความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในทีม ขวัญกำลังใจ ความจงรักภักดีตกต่ำลงไปด้วย ภาวการณ์ดำเนินงานเป็นไปอย่างกดดัน ทำให้ผู้นำทีมต้องทำงานหนักขึ้น เพราะเขาควรจะให้ความสำคัญในด้านความรู้สึกของสมาชิกทีมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของพวกเขา แต่อย่าให้เป็นความสำคัญอันดับแรกเพราะงานที่สำคัญอันแรกคือ เขาต้องมุ่งประเด็นในการแก้ปัญหาไม่หวั่นไหวต่อความรู้สึกของพวกเขามากเกินไป เขาต้องคิดว่าจะสร้างความเชื่อมั่นต่อสมาชิกทีมได้อย่างไร ซึ่งมีแนวทางง่ายๆคือ สร้างความจริงใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิกทีมในการดำเนินการในส่วนที่จำเป็นเร่งด่วน

4.6 ผู้นำทีมต้องรู้จักทีมของตน (Know Your Team) ผู้นำทีมจะต้องแยกแยะคุณสมบัติของสมาชิกทีมก่อนที่มาบรรจุพวกเขาลงในตำแหน่งที่เหมาะสมตั้งแต่เริ่มต้นตั้งทีม จะได้ไม่เกิดปัญหามากมายในการทำการโยกย้ายพวกเขาในตอนหลัง แต่เป็นเรื่องธรรมดาที่ว่าเมื่อทีมดำเนินการไปสักระยะหนึ่งจำเป็นต้องมีการโยกย้าย เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้นำทีมก็จะต้องตัดสินใจว่า สมาชิกคนไหนจะอยู่หรือย้ายไป และควรจะย้ายไปอยู่ที่หน่วยงานใดจึงจะเหมาะสมที่สุด ผู้นำทีมต้องมีความมุ่งมั่นในการหาจุดอ่อน จุดแข็งของสมาชิกในทีม ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องทำก่อนเรื่องอื่นใด โดยค้นหาประสบการณ์ในขอบเขตที่ตนมีความชำนาญเพื่อหาจุดที่เกี่ยวข้องและเป็นจุดที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4.7 เก็บรักษาสมาชิกทีมที่ดีที่สุดไว้ (Keep Your Best People) เป็นความจริงที่ว่าสมาชิกทีมที่ดีที่สุดจะเป็นแกนนำของความสำเร็จของทีม ดังนั้นผู้นำทีมต้องสรรหาพวกเขา ถ้ามีอยู่แล้วก็ต้องไม่ละเลย ทำให้พวกเขารู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ จะลงทุนเวลาและความพยายามในการสร้างทีมโดยการสรรหาสมาชิกใหม่อยู่เสมอ พยายามทำความเข้าใจถึงจิตใจของพวกเขา และกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกถึงหน้าที่ที่พวกเขาจะต้องรับผิดชอบ พร้อมทั้งสร้างให้เกิดความแน่ใจว่าพวกเขามีความรู้สึกพร้อมที่จะร่วมทำงานในทีม ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำทีมที่จะทำให้เกิดความมั่นคงขึ้นในทีม พยายามทำให้งานสมบูรณ์แบบจนทีมบรรลุตามโครงการที่ได้วางไว้

4.8 แน่ใจว่าบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นที่เข้าใจ (Ensure Roles and Responsibilities are Understood) ผู้นำทีมต้องแน่ใจว่าสมาชิกทีมทุกคนรู้ว่า เขาคาดหวังอะไรจากพวกเขา อย่าปล่อยให้พวกเขาดำเนินการโดยลำพัง ต้องกำจัดกฎระเบียบแนวทางการดำเนินงานที่

คลุมเครือ ต้องไม่มีคำถามที่ไม่รู้จักจบสิ้น ผู้นำทีมต้องขจัดความสับสน เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกทีมแต่ละคน ตรวจสอบเพื่อให้เกิดการแน่ใจว่าสมาชิกทีม แต่ละคนมีความเข้าใจถึงภาพรวมของการจัดตั้งทีม และงานทั้งหมดของทีมจะรวมตัวกันได้อย่างไร ควรหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน

4.9 การดำเนินการอย่างเร่งด่วน (Be Urgent) บทบาทของผู้นำทีม คือผู้ที่ใช้พลังความพยายามทำให้เกิดการดำเนินงานในทีมเป็นไปอย่างเร่งด่วนอยู่ตลอดเวลา โดยการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทีมรวมพลังในการดำเนินการเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำทีมจะต้องมีความพร้อมที่จะทำงานอย่างเร่งด่วน โดยการถ่ายทอดความรู้ ความคิดต่างๆให้กับสมาชิกทีม ผู้นำทีมจะต้องสร้างความกดดันขึ้นในทีม เพื่อทำให้เกิดผลการดำเนินงานภายใต้เวลาที่ได้กำหนดขึ้น กระตุ้นให้การตัดสินใจในทีมเกิดเร็วขึ้น ฉะนั้นผู้นำทีมต้องทำการวางแผนและเตรียมการให้ลงมือดำเนินการในทันทีเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด

4.10 เคร่งครัดในระเบียบกฎเกณฑ์ (Tighten Discipline) ทีมที่มีประสิทธิภาพมักจะดำเนินการภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัด สมาชิกทีมเป็นกลุ่มคนที่ปฏิบัติหน้าที่จนสำเร็จด้วยความถูกต้องเพราะพวกเขาทำงานด้วยความรอบคอบและแม่นยำ กลุ่มคนที่ทำงานเป็นทีมจะไม่ทำงานเพื่อตนเองแต่เพียงอย่างเดียว ฉะนั้นพวกเขาจะไม่ผ่อนปรนให้กับสมาชิกทีมคนใดที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ดังนั้นพวกเขาจะทุ่มเทความรู้ ความสามารถและความพยายามเป็นอย่างมากให้กับทีมของพวกเขา ผู้นำทีมมีหน้าที่ลงโทษกับสมาชิกคนใดที่ไม่ปฏิบัติตามระบบ กฎ ระเบียบของทีม เขาจะเริ่มต้นด้วยการตั้งมาตรฐานที่สูงสุด และแล้วก็จะคอยควบคุมให้สมาชิกทีมทุกคนปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวนั้น สิ่งนี้นับได้ว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่ดีของการทำงานเป็นทีม

4.11 ความนิยมชมชอบและการสรรเสริญ (Compliment and Praise) ผู้นำทีมต้องดำเนินการให้รางวัลอย่างไม่มีขอบเขตโดยทันทีกับสมาชิกที่มีผลงานดีเด่น โดยการกล่าวคำยกย่องให้กำลังใจ สร้างให้เกิดความรู้สึกที่ดีและความเข้าใจซึ่งกันและกันด้วยการทำบันทึกแสดงการขอบคุณ พร้อมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่พิเศษ และอำนาจในการตัดสินใจให้มากขึ้น การกล่าวคำขอบคุณนั้นก็ต้องทำด้วยความจริงใจ พยายามนำความคิดหรือข้อเสนอแนะของสมาชิกทีมมาใช้สนับสนุนความคิดของตนเองเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้มากขึ้น การขอร้องให้สมาชิกทีมช่วยเหลือเป็นสิ่งที่พวกเขาพอใจ เพราะพวกเขาจะรู้สึกว่าพวกเขามีคุณค่ากับทีม

4.12 ทำให้แน่ใจว่าการติดต่อสื่อสารมีคุณภาพ (Ensure Communication Flows) ผู้นำทีมต้องให้ข่าวสารที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์แก่สมาชิกทีม มิฉะนั้นพวกเขาก็จะเริ่มหาข่าวสารด้วยตนเองแล้วผู้นำทีมก็จะตกเป็นข่าวลือ ฉะนั้นผู้นำทีมจะต้องบอกข่าวสารให้กับสมาชิกทีมถึงแม้ว่าบางครั้งจะไม่มีข่าวสารคืบหน้า เป็นความจริงที่ว่าการสื่อสารจากบนลงล่างจะเร็วกว่าจากล่างขึ้นบนสี่เท่าตัว ฉะนั้นผู้นำทีมควรจะสร้างวิถีทางที่จะได้รับข่าวแบบใหม่คือ การแต่งตั้งให้สมาชิกทีมทุกคนเป็นผู้ส่งข่าวสารมายังเขา และขอร้องให้พวกเขาคิดค้นว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริงแทนที่จะหาทาง

พยายามพิสูจน์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงขึ้น หรือทำการค้นหาหลักฐานที่พวกเขาไม่มี เพราะการที่เขารู้ถึงปัญหาที่แท้จริงก่อนล่วงหน้านานๆ จะทำให้เขาสามารถแก้ปัญหาได้ทันท่วงที

4.13 ชี้นำเข้าสู่ทิศทางเดียว (Point Your Team in One Direction) สมาชิกทีมจำเป็นต้องรู้ว่าพวกเขาจะดำเนินการไปสู่ทิศทางใด พวกเขาจะดำเนินการอย่างดีที่สุด ถ้าทีมรวมตัวกันด้วยความมุ่งมาดปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อภาระหน้าที่คือ ดำเนินการมุ่งสู่เป้าหมายพิเศษประกอบกับถ้ามีเป้าหมายที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยมและเป็นสิ่งที่พวกเขาทุกคนยอมรับ ก็จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันขึ้นในทีม การดำเนินงานในทีมเป็นไปอย่างก้าวหน้า เพราะสมาชิกทีมทุกคนมุ่งเน้นที่จะทำให้เป้าหมาย แต่วิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยมนั้นเป็นความจริง

4.14 ให้ความสนใจต่อกระบวนการ (Pay Attention to Process) ทีมที่มีผลการดำเนินการสูงมักจะให้ความสนใจต่อกระบวนการในการดำเนินงาน คิดคำนึงถึงเรื่องนี้เปรียบเสมือนกระปุกเกียร์ในทีมผู้นำทีมต้องดูว่าเครื่องจักรคือสมาชิกทีมดำเนินการอย่างไร ทีมที่ไม่มั่นคงจำเป็นต้องมีเครื่องเตือนสติหรือแก้ไขให้ถูกต้องในทีมของตน แต่ที่ปรากฏในความเป็นจริงช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงหรือกำลังจะผ่านการเปลี่ยนแปลงพวกเขามักจะปล่อยปะละเลยต่อปัญหาของกระบวนการดำเนินงานของทีม จะให้ความสนใจต่อการดำเนินงานเฉพาะตัวของพวกเขาเองเท่านั้น ไม่ได้ให้เวลากับการประเมินวิธีการดำเนินงานประกอบกับบางครั้งพวกเขาขาดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของทีมในภาพรวมจะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้

4.15 จินตนาการสามมิติของทีม (Make The Team Holographic) บทบาทของผู้นำทีม คือการทำให้ทีมดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา หมายความว่า สมาชิกทีมทุกคนต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงร่วมกันด้วยดีปราศจากความกังวลถึงผลประโยชน์ส่วนตัวที่จะได้รับภายใต้เงื่อนไขที่ดีคือ สมาชิกทีมแต่ละคนต้องสำนึกว่าตนเองต้องมีส่วนรับผิดชอบในทุกๆเรื่องของทีม เป้าหมายหลักของผู้นำทีมคือ จะต้องตระหนักถึงจินตนาการสามมิติของทีม (Team Holographic) เปรียบได้กับจินตนาการสามมิติของบ้านหลังหนึ่ง เมื่อแบ่งออกเป็นส่วนๆ ก็จะพบจินตนาการของในแต่ละมิตินั้น ในทำนองเดียวกันแนวความคิดของสมาชิกทีมแต่ละคน มีผลกระทบต่อแนวความคิดทั้งหมดของทีม ซึ่งเป็นหัวใจของทีม (Team Spirit) นั่นเอง

ผู้นำทีมมีอำนาจหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อการกำหนด เป้าหมายและมาตรฐานที่จะใช้ในการดำเนินงานให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทีมแต่ละคน โดยพวกเขาจะต้องรู้ถึงเป้าหมายในการดำเนินการของตนอย่างชัดเจน ผู้นำทีมจะต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับสมาชิกทีมแต่ละคนอย่างเหมาะสมต้องคอยแนะนำ สอนงาน สนับสนุน เปิดโอกาสให้พวกเขาได้พัฒนาตนเอง โดยผ่านการฝึกอบรมที่เหมาะสม ต้องคอยสอบถามต่อพวกเขา ว่ามีทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างพอเพียงหรือไม่ และมีปัญหาในการดำเนินการอย่างไรหรือไม่ รวมทั้งต้องรู้ถึงความต้องการของพวกเขาเพื่อจะได้นำไปใช้ในการจูงใจได้อย่างเหมาะสม ต้องมีความสามารถในการนำความสามารถของสมาชิกทีมแต่ละคนมาใช้ในการดำเนินการในทีม ประกอบกับการจัดตั้ง

กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานของทีมด้วย และประเด็นสำคัญผู้นำทีมต้องมีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการเปลี่ยนแปลงแบบของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่เพื่อทำให้ผลการดำเนินการของทีมบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (บุตรรี จารุโรจน์. 2550: 1-35)

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำทีม ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการมีภาวะผู้นำทีมเพื่อการวิจัยได้ว่า การมีภาวะผู้นำทีม หมายถึง ความสามารถของครูในการที่ให้สมาชิกในทีมมีการสร้างบรรยากาศของการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน แนะนำ จูงใจ อำนวยการ ความเป็นกลางเพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการชี้แนะและการเลิกการควบคุม รวมทั้งต้องมีความสามารถในการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีความสามารถ ในการนำคือกลายเป็นผู้นำทีมอีกด้วย เพื่อทำให้การทำงานเป็นทีมบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 การพัฒนาบุคคล (Personnel Development)

การที่องค์การจะบริหารงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักตรงตามวัตถุประสงค์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลไกดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยหลาย ๆ ส่วน เช่น การจัดองค์การระบบการบริหาร ตลอดจนการจัดการด้านบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่ายิ่ง บุคลากรก็คือ “ คน ” มีชีวิตจิตใจ มิใช่ทรัพยากรทางการบริหารที่เป็นวัตถุ ซึ่งสามารถนำไปตั้งวางไว้ที่ใดหรือจะทำอย่างไรก็ได้ การให้ความสำคัญกับคนในองค์การจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ดังที่กล่าวแล้วว่าองค์การย่อมมีความต้องการที่จะบริหารงานให้บรรลุภารกิจหลักจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ประเด็นนี้จึงนำไปสู่แนวคิดที่จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า“การพัฒนาบุคคล ” (Personnel Development)

เด่นพงษ์ พลละคร (2532: 20-25) ได้ให้แนวคิดว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสาขาหนึ่งของ “ การพัฒนา ” (Development) ซึ่งการพัฒนาก็คือกระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใดที่ทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์การต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจขององค์การจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์การนั้น การพัฒนาบุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “ คน ” มีความรู้ ความสามารถความชำนาญตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้นับตั้งแต่ขั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุดที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษาซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre – Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยังต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วยหรือที่เรียกว่าการฝึกอบรมเมื่อเข้าปฏิบัติงาน

องค์การจัดทำเป็นนโยบายแผนงานงานเรื่องการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการ และบางองค์การอาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณแต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลก็ยังต้องคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ องค์การใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายภาคส่วน เช่น ทางวิทยาการ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้องค์การต้องมีการเคลื่อนไหวตัวเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดแข่งขัน หรือตอบสนองความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี การพัฒนาคนขององค์การจึงเป็นประเด็นที่ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวแล้วนั้น บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การเดิมที่เป็นอยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “ องค์การแห่งการเรียนรู้ ” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์การสมัยใหม่ที่เป็นสังคมแห่งการใช้ฐานความรู้นำ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ในวงการทหารได้มีการให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาและเป็นที่ทราบกันดีคือ การพัฒนาจะดำเนินการใน 3 ส่วน คือการพัฒนาองค์บุคคล องค์วัตถุ และประการสุดท้ายคือ องค์ยุทธวิธี การพัฒนาองค์บุคคลดังกล่าวนี้ก็คือการพัฒนาบุคคลนั่นเอง กล่าวคือ กองทัพมีนโยบายพัฒนาคุณภาพกำลังพลเพื่อให้มีความพร้อมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการที่มุ่งพัฒนาเสริมสร้างขีดความสามารถของกำลังพลในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่จัดโดยกองทัพ หรือโดยหน่วยงานภายนอก ในทางยุทธวิธีมีการฝึกร่วม หรือฝึกผสมกับเหล่าทัพอื่นและมิตรประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพ ความพร้อมรบของกำลังพล เป็นต้นนอกจากนี้ยังมีการจัดให้ข้าราชการเข้ารับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยทุนของทางราชการหรือทุนส่วนตัวเป็นต้น เหล่านี้ล้วนแต่เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งพัฒนาองค์บุคคลให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นจึงเป็นการพัฒนาบุคคลขององค์การตามแนวคิดที่จะกล่าวถึงในบทความนี้ ในส่วนก่อนหน้านี้ได้กล่าวไว้แล้วว่าการพัฒนาบุคคลมีหลายรูปแบบ บางรูปแบบเป็นที่รู้จักกันดี บางรูปแบบองค์การอาจปฏิบัติอยู่แล้วแต่ไม่ทราบว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคคล บทความในส่วนต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในทางการบริหารภาครัฐและเอกชน แต่ละรูปแบบมีลักษณะแตกต่างกันแต่มีจุดมุ่งหมายที่เหมือนกันคือต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความรู้ความสามารถ ศักยภาพอย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการพัฒนาบุคคล

ศิณีย์ สังข์รัศมี (2544: 36) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง นั่นคือผู้นำต้องสามารถสอนงานหรือแนะนำวิธีการทำงาน การ

ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้บุคลากรองค์การ ช่วยให้ทีมงานต่างๆเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงลดต้นทุนและมีศักยภาพด้านการแข่งขันสูง

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 226) ได้สรุปไว้ว่า ทีมงานจะมีประสิทธิภาพ ต้องมีการจัดให้มีการฝึกฝนที่เหมาะสมแก่สมาชิกในทีมงาน

สุริยา มนตรีภักดิ์ (2550: 27) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์การไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ประพันธ์ คำสามารถ (2553: 62) ได้สรุปไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ สมาชิกสามารถใช้เทคโนโลยีและสื่อต่างๆ มาใช้ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและสามารถถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง

วู๊ดค๊อก (Woodcock. 1989: 103) ได้สรุปไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องค้นหาและรวบรวมทักษะต่างๆ ของแต่ละบุคคลและผลิตผลที่ดีกว่า ขณะเดียวกันประสิทธิภาพของทีมจะมากขึ้น หากทีมให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคน

จากความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความสามารถเชิงพฤติกรรมในการให้สมาชิกในทีมได้รับการพัฒนา มีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สมาชิกในทีมได้มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การพัฒนาบุคคล

การที่องค์การจะบริหารงานเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักตรงตามวัตถุประสงค์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกลไกดังกล่าวนี้ประกอบไปด้วยหลายๆส่วน ซึ่งองค์การย่อมมีความต้องการที่จะบริหารงานให้บรรลุภารกิจหลักจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพประเด็นนี้จึงนำไปสู่แนวคิดที่จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกแนวคิดนี้ว่า “การพัฒนาบุคคล ” ดังนั้นจึงมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมาย ดังนี้

สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข (2544: 65-95) การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การมีการพัฒนาไปสู่องค์การที่มีคุณภาพ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรมีกระบวนการ ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการให้ความรู้แก่บุคคลที่มีวัตถุประสงค์ต้องการให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ภายหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมนั้นแล้ว ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเป็นการช่วยลดโอกาสความผิดพลาด เสียหายใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน กล่าวคือเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจมีความชำนาญแล้วจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นอย่างดี ผลงานจะมีประสิทธิภาพการฝึกอบรมอาจจัดขึ้นในลักษณะต่าง ๆ ทำให้มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น การอบรม สัมมนา บรรยายหรือการประชุม เป็นต้น ในวงราชการได้นำการฝึกอบรมมาใช้ในฐานะที่เป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการตามนโยบายของรัฐในลักษณะที่เป็นกระบวนการช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ถูกต้องและจำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ การฝึกอบรมไม่ว่าหลักสูตรใดก็ตามมักจะมีวัตถุประสงค์สำคัญก็คือต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมก่อนเข้ารับการอบรม เช่นมีความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติที่ถูกต้อง ตลอดจนมีความเชี่ยวชาญความชำนาญมากขึ้น การฝึกอบรมมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เป็นการให้ความรู้ที่สำคัญและเป็นพื้นฐานจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งผู้ปฏิบัติงานใหม่ซึ่งอาจจัดการฝึกอบรมในลักษณะการปฐมนิเทศ (Orientation) หรือผู้ปฏิบัติงานเก่าที่จัดให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. เป็นการให้ความรู้เฉพาะทางแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ ซึ่งต้องนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงตามหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นั้น

3. เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เมื่อได้ผ่านการฝึกอบรมแล้วผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ ความชำนาญทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นจากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การฝึกอบรมนำมาซึ่งประโยชน์สำคัญหลายประการ จึงได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมอย่างหลากหลายทั้งที่จัดโดยภาคราชการและภาคเอกชนและอาจจัดเป็นกลุ่มประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

การฝึกอบรมความรู้ทั่วไป เป็นการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หรือนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือเป็นการอบรมให้ความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น ฝึกอบรมการทำงานวิจัย ฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบที่ต้องใช้ปฏิบัติงาน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์การใหม่ เป็นต้นการจัดฝึกอบรมในลักษณะนี้จะมุ่งเน้นให้ความรู้ทั่วไป ที่ไม่อยู่ในลักษณะอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกทดลองปฏิบัติด้วย

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถปฏิบัติในเรื่องที่กำหนดได้เป็นการเฉพาะและมีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ และมีการฝึกปฏิบัติจริงไปพร้อมเช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกล การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม

ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น หลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมลักษณะนี้มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญความเชี่ยวชาญมากขึ้น

การฝึกอบรมเพื่อรองรับงานในอนาคต เป็นการอบรมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น เตรียมรองรับกับเทคโนโลยี เครื่องมือ เครื่องจักรกลที่องค์การกำลังจะนำเข้ามาใช้ในอนาคตอันใกล้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะเข้ามาใหม่ได้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติได้ทันทีที่งานนั้นเกิดขึ้น การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคคลและเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายอาจเป็นเพราะเชื่อกันว่าการแก้ปัญหาทางการบริหารที่เกี่ยวกับคุณภาพบุคลากรนั้นสามารถใช้การฝึกอบรมเข้าช่วยได้ และโดยทั่วไปการฝึกอบรมจะจัดในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้นั้น หรืออาจเพื่อหวังผลให้นำไปเผยแผ่ต่อ

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

การหมุนเวียนงานมีลักษณะเป็นการสับเปลี่ยนให้บุคคลไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่แตกต่างไปจากเดิม โดยที่งานใหม่นั้นมีความยากง่ายใกล้เคียงกับงานเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายใหม่ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง (On The Job Training) วิธีนี้เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคคล โดยการสัมผัสการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่อื่นซึ่งแตกต่างจากงานเดิมที่หมุนเวียนให้ไปรับผิดชอบใหม่นี้อาจจะอยู่ในส่วนใดของโครงสร้างองค์การก็ได้ เช่นการหมุนเวียนย้าย แผนก ย้ายกอง เป็นต้น การหมุนเวียนงานเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การดังนี้

1. ช่วยลดความเบื่อหน่าย ความตึงเครียดจากงานเดิม โดยได้ไปสัมผัสกับงานใหม่ที่อาจตรงตามความรู้ความสามารถ ความชอบมากขึ้น

2. เป็นการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถ และศักยภาพ (Potential) ตลอดจนค้นหาความถนัดความชำนาญเฉพาะตัวให้เหมาะสมกับงาน อันจะเป็นการค้นพบตัวเองได้อีกทางหนึ่ง

3. เป็นการขยับขยายผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในตำแหน่งเดิมและยังไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้โดยให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นไปพลาง ๆ ก่อนในช่วงเวลาที่รอการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคลได้แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจากสามารถใช้สภาพการปฏิบัติงานจริงตามโครงสร้างองค์การและการจัดการซึ่งมีอยู่แล้วได้ จึงไม่มีความจำเป็นต้องใช้ค่าใช้จ่าย

ในทางการบริหารได้มีการนำวิธีการหมุนเวียนงานเข้ามาใช้กับองค์การแต่อาจยังไม่แพร่หลายเพราะโดยมากมักจะเข้าใจกันว่าการหมุนเวียนงานเป็นการลงโทษบุคคลที่มีความผิด เช่น การย้ายบุคคลจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ยิ่งถ้าเป็นการย้ายให้ไปอยู่ในส่วนที่ไม่มีงาน

ชัดเจนหรือไม่มีบทบาทอำนาจหน้าที่ใด หรือย้ายไปดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบน้อยลงกว่าเดิมแล้วยิ่งเป็นการสนับสนุนความคิดว่าเกิดจากความผิดของบุคคลนั้น แต่ถ้าย้ายไปอยู่ในตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้นกว่าเดิมก็จะรู้สึกว่าได้รับการส่งเสริม การหมุนเวียนงานเป็นการสร้างความรู้ในงานใหม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษางานเพิ่มเติม ฝึกแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ เป็นต้น จึงเป็นการเสริมสร้างศักยภาพขีดความสามารถให้แก่บุคคล ดังนั้นจึงควรทำความเข้าใจให้ถูกต้องว่าการหมุนเวียนงานเป็นการย้ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคคลมิใช่เป็นการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อผลงานขององค์การ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเองด้วย

3. การขยายขอบเขตงาน (Job Enlargement)

การขยายขอบเขตงานเป็นการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้นกว่าเดิมโดยยังเป็นงานที่อยู่ในกระบวนการ (Process) ของงานชิ้นเดียวกัน มีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นกว่าเดิม เช่น งาน 1 ชิ้น มี 10 ขั้นตอน นาย ก. ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนั้นเฉพาะขั้นตอนที่ 1 – 3 ส่วนขั้นตอนที่ 4 – 10 เป็นผู้อื่นปฏิบัติ แต่เมื่อผู้บริหารเห็นว่าควรที่จะพัฒนาศักยภาพของ นาย ก. ก็อาจมอบหมายให้ นาย ก. รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้นอีก 2ขั้นตอน รวมทั้งหมดเป็น 5 ขั้นตอนก็ได้ กรณีดังกล่าวนี้ นาย ก. จะต้องรับผิดชอบงานตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – 5 เมื่อ นาย ก. ต้องรับผิดชอบงานมากขึ้นก็จะมีผลทำให้ต้องศึกษาเรียนรู้งานที่เพิ่มขึ้นมาใหม่อีก 2 ขั้นตอนนั้น เช่น ต้องศึกษาขั้นตอน กฎระเบียบ การปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนถึงการตัดสินใจ การแก้ปัญหาใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจึงถือได้ว่า นาย ก. ได้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการขยายขอบเขตงาน อย่างไรก็ดีงานที่เพิ่มขึ้นใหม่นี้จะเป็นงานที่มีความยากง่ายไม่แตกต่างจากงานเดิมมากนัก เพียงแต่เพิ่มขอบเขตความรับผิดชอบมากขึ้นเท่านั้น กรณีนี้เรียกว่าเป็นการเพิ่มงานในแนวราบ (Horizontal) และแตกต่างจากการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบจากเดิมไปสู่งานใหม่ดังที่ได้กล่าวแล้วในส่วนก่อนหน้านี้ นอกจากนี้หากพิจารณาในด้านค่าใช้จ่ายแล้ววิธีการขยายขอบเขตงานไม่มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อดำเนินการ เนื่องจากสามารถใช้สภาพการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ตามปกติได้ การขยายขอบเขตงานก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นการฝึกฝนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เนื่องจากเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขอบเขตที่กว้างขวางกว่าเดิม ก็จะพยายามแสดงศักยภาพของตนให้ปรากฏ

2. ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับมอบความไว้วางใจให้รับผิดชอบงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น แสดงถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ และอาจเป็นการเตรียมเพื่อการที่จะได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

4. การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment)

การเพิ่มคุณค่าของงาน หรือ การเพิ่มเนื้อหาของงาน เป็นการมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มความรับผิดชอบงานที่มีความยาก มีความสำคัญมีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิม ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าตนต้องรับผิดชอบงานที่มีคุณค่ามีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม เช่น การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความยากซับซ้อนมากขึ้น งานที่มีชั้นความลับ งานที่มีผลสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์การ หรือเป็นงานที่เกี่ยวกับอำนาจการอนุมัติการตัดสินใจที่เป็นเรื่องสำคัญทางการบริหาร หรือการเงิน เป็นต้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีคุณค่ามากขึ้นกว่างานเดิมก็จะมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีขีดความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงานนั้น เช่น ต้องศึกษารายละเอียดงาน ขั้นตอน การปฏิบัติ การแก้ปัญหาการตัดสินใจต่าง ๆ ลักษณะการเพิ่มคุณค่าของงานจะเป็นการเพิ่มในแนวดิ่ง (Vertical) ซึ่งต่างจากการหมุนเวียนงานที่มีลักษณะเป็นแนวราบ (Horizontal) การเพิ่มในแนวดิ่งย่อมแสดงถึงความยากง่ายของงานที่แตกต่างจากงานเดิม งานที่ได้รับมอบหมายใหม่จะมีความยาก ซับซ้อน ต้องรับผิดชอบมากขึ้น ในขณะที่การหมุนเวียนงานนั้นลักษณะงานใหม่จะมีความยากง่ายใกล้เคียงกับงานเดิม และเป็นงานที่อยู่ในระนาบเดียวกัน การเพิ่มคุณค่าของงานอาจเกิดจากสาเหตุที่มีการปรับลดขนาดองค์การให้เล็กลง (Downsizing) ซึ่งมีผลทำให้องค์การมีผู้ปฏิบัติงานน้อยลงเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางระดับขององค์การจะหายไป และโดยมากจะเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง องค์การจะเหลือผู้ปฏิบัติงานระดับสูงซึ่งเป็นฝ่ายกำหนดนโยบาย กับผู้ปฏิบัติงานระดับล่างขององค์การ จึงมีความจำเป็นต้องมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างรับผิดชอบงานแทนผู้ปฏิบัติงานระดับกลางที่หายไป เป็นการเพิ่มคุณค่าของงานหรือเพิ่มเนื้อหาของงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ มีความยาก มีคุณค่ามากขึ้นกว่าเดิมที่มักจะเป็นงานตามสั่ง ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างจะต้องศึกษางาน พัฒนาความรู้ ได้สัมผัสกับงานเชิงบริหาร ซึ่งต้องมีการตัดสินใจ การแก้ปัญหามากขึ้น กระบวนการนี้จัดเป็นการพัฒนาบุคคลขณะปฏิบัติงาน (On – The Job Training) เช่นเดียวกับการหมุนเวียนงานดังที่ได้กล่าวแล้วก่อนหน้านี้ การเพิ่มคุณค่าของงานหรือการเพิ่มเนื้อหาของงานมีประโยชน์ ดังนี้

1. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากได้รับมอบหมายงานที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้นผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่มีคุณค่า มีเนื้องานมากขึ้น

2. เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างได้เลื่อนชั้นตำแหน่ง เนื่องจากมีการปรับโครงสร้างองค์การ ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างที่ได้รับการเลื่อนชั้นตำแหน่งให้ปฏิบัติงานแทนผู้ปฏิบัติงานระดับกลางซึ่งหายไปจากการปรับโครงสร้าง หรือในกรณีการบริหารงานปกติไม่เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างองค์การการเพิ่มคุณค่าของงานสามารถใช้เป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากำลังพิจารณาเลื่อนชั้นตำแหน่งให้ โดยที่จะมีการนำผลการทดลองปฏิบัติงานนี้ไปประกอบการพิจารณาได้

3. ทำให้งานขององค์การสามารถดำเนินต่อเนื่องได้ไม่ขาดตอน ในกรณีที่มีการ

ปรับลดขนาดองค์การให้เล็กลง (Downsizing) ซึ่งมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานระดับกลางซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการส่วนหนึ่งหายไปจากองค์การ คงเหลือระดับสูงซึ่งเป็นระดับบริหาร กับระดับล่าง ก็จะยังคงมีผู้ปฏิบัติงานระดับล่างได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง งานขององค์การก็จะไม่สะดุดขาดตอน

5. การมอบหมายงาน (Assignment / Delegation)

การมอบหมายงานเป็นการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลเพื่อปฏิบัติ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับการจัดองค์การ เมื่อมีการจัดองค์การย่อมแสดงว่ามีภารกิจการงานที่ต้องปฏิบัติและต้องมีการสรรหาบุคคลเพื่อให้มารับมอบการปฏิบัติภารกิจการงานเหล่านั้น โดยงานที่มอบหมายนั้นอาจเป็นงานทั่วไปตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืออาจเป็นงานพิเศษเฉพาะคราวก็ได้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายงานก็ย่อมต้องศึกษาเรียนรู้งาน กฎระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติต่าง ๆ ของงานนั้น จึงเป็นการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้มีขีดความสามารถ โดยทั่วไปแล้วการมอบหมายงานอาจกระทำได้ 2 ลักษณะดังนี้

การมอบหมายงานปกติทั่วไป (Assignment) เป็นการมอบหมายงานที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามตำแหน่งหน้าที่ หรือสายงานปกติอยู่แล้ว เช่น งานตามโครงสร้างขององค์การและการบังคับบัญชาเมื่อผู้ใดได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดก็ย่อมต้องรับผิดชอบการปฏิบัติในขอบเขตหน้าที่นั้นโดยทั่วไปการมอบหมายงานทั่วไปนี้เหมาะสำหรับงานปกติ หรืองานประจำซึ่งมีกำหนดเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับผู้ที่มาดำรงตำแหน่งนั้น ส่วนการมอบหมายงานอีกกรณีหนึ่งก็คือ การมอบหมาย

ให้ทำแทน (Delegation) เป็นการมอบหมายให้ทำแทนในเรื่องเฉพาะพิเศษตามแต่ที่จะได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา กรณีนี้เป็นไปตามแนวคิดเรื่องการใช้อำนาจทางการบริหารซึ่งสามารถใช้อำนาจได้ใน 2 ลักษณะ คือ อาจเป็นการมอบหมายแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) ผู้รับมอบจะได้รับมอบอำนาจบริหารค่อนข้างมาก หรือ อาจเป็นการมอบหมายแบบแบ่งอำนาจ (Deconcentration) ผู้รับมอบอำนาจจะได้รับการแบ่งสรรอำนาจบริหารมาเฉพาะบางส่วน บางเรื่องจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้แล้วแต่คุณลักษณะของผู้บริหาร บางองค์การผู้บริหารอาจรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ตนทั้งหมดไม่แบ่งมอบให้ใครเลยก็จะอยู่ในลักษณะที่เรียกว่า การรวมอำนาจ (Centralization) ก็ได้ในเรื่องการมอบหมายอำนาจการปฏิบัติงานนี้ ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจจะมอบหมายงานให้กับบุคคลซึ่งโดยมากจะเป็นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาให้ทำการแทนในเรื่องที่เห็นควรจะมอบหมายเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาตามหลักการกระจายอำนาจหรือการแบ่งอำนาจทางการบริหาร นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติเพื่อรองรับกับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น งานที่มอบหมายให้ทำแทนนี้มักจะมิใช่งานที่ถูกกำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ปกติของผู้ปฏิบัติงานนับตั้งแต่แรกเริ่ม แต่ด้วยเหตุผลทางการบริหารและการพัฒนาองค์การจึงทำให้ต้องมีการมอบหมาย อย่างไรก็ดีการมอบหมายงานทั้ง 2 ลักษณะ

ดังกล่าวมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษางาน คิดหาวิธีการบริหาร การตัดสินใจ ตลอดจนฝึกการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น จึงถือได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลเช่นกัน การมอบหมายให้บุคคลทำหน้าที่แทนดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดประโยชน์ทางการบริหาร ดังนี้

1. เป็นการพัฒนาองค์บุคคลโดยผ่านกระบวนการบริหาร เนื่องจากการมอบหมายงานเป็นการกระจายอำนาจ หรือ การแบ่งอำนาจทางการบริหารตามระบบการบังคับบัญชาขององค์การตามปกติอยู่แล้วจึงเป็นช่องทางพัฒนาบุคคลโดยอาศัยกลไกการปฏิบัติงานตามปกติขององค์การ

2. เป็นการกระจายอำนาจการบริหารของผู้บังคับบัญชา ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชาเพื่อที่จะได้มีเวลาสำหรับงานนโยบาย วางแผน และการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะมอบหมายงานในลักษณะกระจายอำนาจ หรือแบ่งอำนาจบางส่วนให้ทำแทน

3. เป็นการเตรียมบุคคลเพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้ทำแทนสามารถใช้เป็นวิธีการพิสูจน์ศักยภาพบุคคลเพื่อส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพได้

จากที่กล่าวทั้งหมด จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตาม ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การจึงควรที่จะได้รับการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถ เพื่อที่จะให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถความชำนาญ หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ ขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแล้วย่อมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การเป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคคลมิใช่เรื่องยุ่งยาก สามารถกำหนดเป็นนโยบาย หรือแผนงานล่วงหน้าได้ และยังสามารถจัดดำเนินการได้หลายรูปแบบวิธีการดังที่ได้กล่าวแล้ว การที่ผู้บริหารจะเลือกวิธีใดต้องพิจารณาตามความเหมาะสมกับสภาพและเงื่อนไขขององค์การซึ่งมีความแตกต่างกัน บางวิธีต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ เช่น การฝึกอบรม บางวิธีสามารถดำเนินการได้แม้จะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เช่น การหมุนเวียนงาน การขยายขอบเขตงาน การเพิ่มคุณค่าของงาน หรือแม้กระทั่ง การมอบหมายงาน เป็นต้น การพัฒนาบุคคลจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารควรจัดอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะบำรุงรักษาองค์การให้มีคุณภาพสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพไปพร้อมกับการคงอยู่อย่างสง่างาม

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการพัฒนาบุคคลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง ความสามารถของครูในการที่ให้สมาชิกในทีมได้รับการพัฒนา มีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สมาชิกในทีมได้มีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5.4 การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork)

การติดต่อสื่อสาร คือการแลกเปลี่ยนคำพูด ข้อเท็จจริง ข่าวสาร สัญลักษณ์เพื่อที่จะให้สมาชิกในองค์การหนึ่งองค์การใด ได้เข้าใจความหมายและสามารถเข้าใจฝ่ายอื่นได้ ดังนั้น ในการติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีผู้นำส่งสาร (Sender) มีสาร (Message) และมีผู้รับสาร (Receiver) นอกจากนี้ยังต้องมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication Channel) การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งมีเป้าหมายบางอย่าง อาจเป็นการแจ้งบางสิ่งบางอย่างแก่ผู้รับข่าวสาร สร้างอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้รับข่าวสาร สนับสนุนทางด้านจิตใจแก่ผู้รับข่าวสาร หรือสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้รับข่าวสารการสื่อสาร คือกระบวนการของการถ่ายทอดสาร จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้สั่งการ ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร โดยผ่านสื่อ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับคนอื่น ๆ เพื่อให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือมากกว่าในกลุ่ม การสื่อความหมายเป็นกระบวนการของการส่งข่าวสาร ระหว่างสองบุคคลหรือมากกว่าสองบุคคลขึ้นไป ซึ่งมีองค์ประกอบเกี่ยวกับการสื่อความหมายอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ แหล่งข่าวสาร ข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร นักการศึกษาและนักวิชาการได้กล่าวความหมายของการติดต่อสื่อสารที่ดีไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคนอื่นๆ (2545: 98) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีม จะเป็นสายสัมพันธ์ที่ช่วยยึดให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิกจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร และความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การส่งเสริมการทำงานของกลุ่มให้มีเอกภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 225) ได้สรุปไว้ว่า การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือนๆกันซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงและมีความรู้สึกมีความเห็นร่วมกันในการทำงานอันเนื่องมาจากมีการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

ประพันธ์ คำสามารถ (2553: 61) ได้สรุปไว้ว่า การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึงสมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน สื่อสารถึงกันอย่างทั่วถึงมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน โดยข้อมูลที่ส่งต้องมีความถูกต้อง ชัดเจนเหมาะสม ครบถ้วนสมบูรณ์และสมาชิกทุกคนต้องเข้าใจตรงกัน

วู๊ดค๊อก (Woodcock. 1987: 107) ได้สรุปว่า การติดต่อสื่อสารในทีมเป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เหมาะสม สมาชิกในทีมสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความคิดเห็นที่จำเป็นต่อการทำงาน

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson; & Johnson. 2000: 15) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง บรรยากาศการทำงานเป็นแบบเปิดเผยสื่อสารได้ทั้งความคิดและความรู้สึก

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ความหมาย ของการติดต่อสื่อสารในทีม ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารในที่นี้ หมายถึง ความสามารถเชิงพฤติกรรมในการที่ให้สมาชิกในทีมมีการสื่อสารในทีมงานอย่างทั่วถึงในรูปแบบของการเข้าใจที่ชัดเจน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมมีความเข้าใจต่อกัน สื่อสารกันในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย สามารถสื่อสารกันในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในลักษณะที่แตกต่างกันตามประสบการณ์และการรับรู้ของแต่ละคนที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คนที่มีประสบการณ์ของตัวเองเมื่อจะต้องติดต่อกับบุคคลอื่นก็จะแสดงออกถึงลักษณะพิเศษของตัวเองด้วย เช่นเดียวกันมนุษย์จะแปลความหมายของสิ่งต่าง ๆ ที่พบเห็นในแนวทางของตัวเอง ตามแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารจะรวมสาระสำคัญ 3 ประการด้วยกัน คือ (McShane; & Von. 2000: 37)

ประการแรก การสื่อสารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการก่อให้เกิดความหมายให้กับผู้ฟัง หมายความว่า ผู้รับข่าว หรือ ผู้ฟังจะเข้าใจความหมายของการสื่อสารนั้น ถึงแม้จะตรงหรือไม่ตรงกับความหมายของผู้ส่งข่าว เพราะว่าความหมายของสิ่งต่าง ๆ ไม่อาจส่งถึงกันได้โดยตรง แต่ผู้ส่งข่าวหรือผู้พูดจะพยายามใช้คำหรือสัญลักษณ์ใด ๆ แทนความหมายที่ต้องการและส่งไปยังผู้รับโดยหวังว่าผู้รับข่าวจะเข้าใจความหมายของคำหรือสัญลักษณ์อย่างเดียวกันกับผู้ส่งข่าว

ประการที่สอง การสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับการส่งข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง การส่งข้อมูลก็กระทำโดยอาศัยสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายใด ๆ ที่กำหนดขึ้น เครื่องหมายที่ใช้อาจเป็นที่เข้าใจกันระหว่างทั้งสองฝ่ายคือใช้ภาษาเดียวกัน หรือเป็นอย่างอื่นที่ทั้งสองฝ่ายอาจเข้าใจกันหรือไม่เข้าใจกันก็ได้

ประการที่สาม การสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นเตือนหรือการชักนำให้บุคคลคล้อยตามหรือเห็นด้วยกับข้อมูลนั้น ๆ การทำให้อีกฝ่ายเห็นด้วยจะต้องอาศัยตัวข่าวสารที่ดีเหมาะสมและอาศัยกระบวนการที่รวดเร็วน่าเชื่อถือและมีประสิทธิภาพ

แนวความคิดทางด้านการสื่อสารนั้นจะเน้นในแง่ของกระบวนการสื่อสารเป็นสำคัญเพราะโดยลักษณะแล้วการสื่อสารประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ หลายส่วน แต่ละส่วนแยกออกจากกันมีจุดเริ่มต้นและมีจุดสิ้นสุด อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาการสื่อสารในแง่ของกระบวนการก็มีปัญหาที่ควรระวังสองประการ คือ ประการแรก กระบวนการจะต้องมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา การที่จะหาข้อมูลเพียงจุดใดจุดหนึ่งไม่ได้เพราะข้อมูลเพียงจุดเดียวจะได้ความหมายไม่สมบูรณ์ เหมือนกับเราจับภาพเคลื่อนไหวได้เพียงจุดเดียวก็จะเห็นเฉพาะภาพนั้นเท่านั้น ส่วนอื่นจะไม่เห็น ซึ่งจะทำให้ได้

ข้อมูลไม่สมบูรณ์นั่น คือจะต้องพิจารณาความสัมพันธ์ ของส่วนประกอบทั้งหมดของกระบวนการสื่อสาร ประการที่สอง กระบวนการสื่อสารเกิดขึ้นจากการใช้ภาษาในการสื่อความหมายซึ่งจะมีผลทำให้ความหมายของภาษาที่ใช้เปลี่ยนแปลงไป ภาษาพูดกับภาษาเขียนย่อมจะแตกต่างกัน การลื่อคำในการสื่อสารก็ทำให้ความหมายแตกต่างกันหากใช้คำต่างกันและบางครั้งคำคำเดียวอาจมีความหายไม่เหมือนกันในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกันซึ่งตามหลักการแล้วจะต้องเลือกใช้คำให้ถูกต้องและความหมายของการสื่อสารอยู่ที่คำไม่ใช่อยู่ที่คนใช้คำนั้น (เสนาะ ติเยาว์. 2541: 25-33)

แม้ว่าการติดต่อสื่อสารจะได้ประยุกต์เข้าไปในการบริหารจัดการทุกขั้นตอนแล้วก็ตามแต่การติดต่อสื่อสารยังมีความสำคัญต่อหน้าที่ในการนำ (Leading) การติดต่อสื่อสาร(Communication) หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสาร (Sender) ไปยังผู้รับ(Receiver) ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทำให้ผู้รับเข้าใจจากคำจำกัดความนี้ต่อมาได้กลายเป็นพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งเน้นที่ผู้ส่งข่าวสาร การส่งข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร โดยรูปแบบนี้จะพิจารณาเสียงรบกวน (Noise) ซึ่งจะมาสอดแทรกการติดต่อสื่อสารที่ดี รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับที่ทำให้การติดต่อสื่อสารสะดวกขึ้น ในปัจจุบันนอกจากจะต้องพิจารณาถึงวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วย กล่าวคือ ทำให้ต้นทุนการติดต่อสื่อสารต่ำที่สุดนั่นเอง (อัชฌพร อังกินันทน์. 2546: 228)

การสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้คนเข้าใจกันและสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้คนทุกคนจำเป็นจะต้องปรับปรุงความรู้ความสามารถในการสื่อสารไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในอาชีพใดหรืออยู่ในระดับไหนของสังคม การมีความเข้าใจในแนวความคิดต่าง ๆ ของการสื่อสารทั้งการสื่อสารที่เป็นคำพูดหรือไม่เป็นคำพูดเป็นสิ่งช่วยให้บุคคลปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ดีขึ้นเพราะระบบการสื่อสารต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ทำให้ต้องติดตามระบบเหล่านั้นที่จะทำให้นำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

แหล่งข่าวจะเป็นตัวเลือกข่าวสารว่าจะเป็นข่าวสารชนิดใดที่ควรจะส่งไปให้ผู้รับแล้วนำข่าวสาร (Transmitter) ก็จะเปลี่ยนข่าวสารเป็นเครื่องหมายหรือสัญญาณ (Signal) ส่งผ่านช่องทาง (Channel) การสื่อสารไปยัง ผู้รับ ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวต้องการจะส่งข่าวไปถึง ในระหว่างที่ส่งข่าวไปนั้นจะเกิดสิ่งรบกวนซึ่งกระทบให้ข่าวสารผิดไปจากเดิม ซึ่งทำให้ข่าวสารต้นทางกับปลายทางไม่ตรงกัน ซึ่งก็คือรูปแบบการสื่อสารแบบแชนนอนปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารข้อมูลจะขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการคือ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2552: 45)

1. การนำส่งข้อมูล
2. คุณลักษณะทั้งหมดของระบบการสื่อสาร
3. ผู้รับปลายทางได้รับข้อมูลถูกต้อง
4. ผู้รับข่าวสารสามารถแปลความหายและเข้าใจได้ถูกต้อง

5. ทันเวลา

บทบาทความสำคัญของการสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงานโดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์การ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติหลายประการ คือ (กริช สืบสนธิ์. 2541: 65-68)

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน การสื่อสารในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ดังนั้นทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะออกความคิดเห็นท้วงติงและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องกันมากยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้การปฏิบัติภารกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้ และประสานกันจนบรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างคล้องจอง รู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากรขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสารย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ความเจริญ การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การ ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ คนเรานั้นเมื่อพูดอะไรหรือสื่อสารอะไรออกไปก็ต้องการให้มีผู้รับฟังแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม

เสนาะ ติเยาว์ (2541: 2-5) สรุปว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศนั้นอาจเปลี่ยนให้เป็นจริงและนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร ความรู้ทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทาง ด้านวิทยาศาสตร์และศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือพฤติกรรมศาสตร์อาจนำมาถ่ายถอดเก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น

การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของกลุ่มคน องค์การ หรือสังคมใด ๆ การขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นแต่จะทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การไม่อาจดำเนินงานต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์การและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคน หน่วยงานในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งแต่ละคนทำงานร่วมกันโดยอาศัยระบบการจัดอำนาจบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความสำคัญของการสื่อสารในองค์การพิจารณาได้ 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย การที่บุคคลมีความเข้าใจความหมายของการสื่อสารก็เพราะคนใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับข้อมูล และเหตุการณ์ที่ต้องการ นั่นคือแต่ละคนมีความคิดอยู่ในหัวแล้วว่าจะใช้การสื่อสารอย่างไรจึงจะแสดงความหมายตามที่ตนต้องการได้กระบวนการในการสื่อสารที่จะเลือกใช้คำหรือสัญลักษณ์หรือวิธีการใดๆได้ถูกต้องเหมาะสมก็เพราะบุคคลนั้นเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้นซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อเข้าใจความหมายอย่างเดียวกันด้วย

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ การที่บุคคลติดต่อสื่อสารกันโดยการใช้สัญลักษณ์ หรือ เครื่องหมายใด ๆ ทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนการกระทำหรือความคิดกันได้ทั้งนี้เพราะบุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า รูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดอย่างหนึ่ง และหากใช้รูปแบบและวิธีการอีกอย่างหนึ่งความคิดจะเป็นอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกัน

3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันในรูปแบบของการสื่อสารด้วยการใช้คำ ได้แก่ การพูดหรือเขียน โดยผู้บริหารอาจออกคำสั่งให้พนักงานดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง การเขียนรายงาน การบันทึกข้อความและการประชุมกับการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียงที่พูด กิริยาท่าทาง

การสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและไม่เป็นคำพูดนี้เป็น ข้อมูลที่ทำให้ผู้ที่ติดต่อสื่อสารเข้าใจความหมายได้เป็นอย่างดีที่แสดงให้เห็นบทบาทฐานะความสำคัญของบุคคลในองค์การ สภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การ ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การออกคำสั่งที่กระทำในลักษณะตัวต่อตัว การพบปะกันระหว่างบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการประสานงานกัน การปรึกษาหารือกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การประชุมเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างในการทำงาน

การสื่อสาร (Communication) เป็นการส่งมอบสารสนเทศและสิ่งที่มีความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ หน้าที่การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการทำให้กิจกรรมการจัดระบบมีความสอดคล้องกัน การติดต่อสื่อสารจะถูกพิจารณาในความหมายของ

ปัจจัยนำเข้าทางสังคม (Social Input) ซึ่งถูกป้อนเข้าไปในระบบของสังคม (Social System) และมีความหมายเป็นการปรับพฤติกรรม ทำให้การแลกเปลี่ยนข่าวสารเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยข้อมูลข่าวสารจะเป็นครอบครัว หรือองค์การธุรกิจการเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากความสำคัญของการติดต่อสื่อสารมีส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนต่อความพยายามในการถ่ายทอดความคิด ซึ่งได้รับการยอมรับ โดยนักประพันธ์มาหลายปีแล้ว Chester I. Banard มองการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งที่บุคคลสามารถถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันในองค์การเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สิ่งเหล่านี้เป็นหน้าที่พื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากกิจกรรมของกลุ่มคือ การปฏิบัติงานร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร

ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสาร (The Purpose of Communication) ความมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในองค์การอาจมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำที่เอื้อประโยชน์กับสวัสดิภาพขององค์การ การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นต่อหน้าที่งานภายในองค์การ เพราะว่าการติดต่อสื่อสารได้รวมกิจกรรมด้านการจัดการไว้ทั้งหมด การติดต่อสื่อสารจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนี้

1. การกำหนดและการเผยแพร่เป้าหมายขององค์การ
2. การพัฒนาแผนเพื่อความสำเร็จขององค์การ
3. การจัดระบบของคนและทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด
4. การคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลพนักงานในองค์การ
5. การนำ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างบรรยากาศที่บุคคลเกิดความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือ
6. การควบคุมผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเป็นทีม องค์การที่ใหญ่ซึ่งจะมีสมาชิกองค์การอยู่มากมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำหลักการและทฤษฎีของการสื่อสารนำมาประยุกต์ใช้เพื่อองค์การประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการภายในทีม หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีมจำเป็นจะต้องมีการสื่อสาร นำข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ บอกกล่าวเพื่อให้สมาชิกในทีมสามารถดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในทีม ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการติดต่อสื่อสารในทีม หมายถึง ความสามารถของครูในการที่ให้สมาชิกในทีมมีการสื่อสารในทีมงานอย่างทั่วถึง ในรูปแบบของการเข้าใจที่ชัดเจน ทั้งผู้นำทีมและสมาชิกในทีมมีความเข้าใจต่อกัน สื่อสารกันในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย สามารถสื่อสารกันในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

6. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในการทำงานในองค์การเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอล และมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2005: 85) ให้ทัศนะว่า บรรยากาศของโรงเรียน หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนอันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียนในขณะที่ ลูเนนเบิร์ก และ ออสติน (Lunenburg; & Ornstein. 2000: 75) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การว่าเป็นคุณภาพของสภาพแวดล้อมโดยรวม (Total Environmental Quality) ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์การหนึ่งๆ ซึ่งอาจจะหมายถึงฝ่ายหนึ่งๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งของโรงเรียน เป็นต้น จากทัศนะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ และ ฮาลฟินและครอฟท์ (Halpin; & Croft. 1966: 56), โอเวน (Owens. 1987: 233), เลวิน (Lewin. 1936: 34) ที่ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกันว่าบรรยากาศองค์การเป็นสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และระหว่างบุคคลกับบุคคล ตลอดจนอิทธิพลของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีความสัมพันธ์กับทั้งกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรง ทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การและสอดคล้องกับ กิ๊ปสันและดอนเนลลี่ (Gibson,Ivancevich; & Donnelly. 1991: 89) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การและระหว่างองค์การกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีผู้ทำงานในองค์การนั้นรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเป็นแรงกดดันที่สำคัญยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เชเนเดอร์ (Schneider. 1990: 76) ที่ให้ทัศนะว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและมีผลกระทบต่อทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังพฤติกรรมการทำงาน ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพขององค์การทัศนะดังกล่าวยังสอดคล้องกับ กริกบี้(Grigsby. 1991: 44) ที่สรุปว่า บรรยากาศองค์การ เป็นสภาพแวดล้อมในองค์การกับการทำงานของบุคคล คือ ความผูกพัน การยึดติดกับกลุ่ม การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์การได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร และจากงานวิจัยหลายงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมกับพนักงานในหน่วยงานของเขาได้เป็นอย่างดี และจากที่กล่าวมาทั้งหมดของบรรยากาศองค์การเห็นได้ชัดว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์การทั้งสิ้น บรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งบรรยากาศ

องค์การ คือ สิ่งที่ประกอบขึ้นมาเป็นสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกันไป และบุคลากรในองค์การสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยที่บรรยากาศองค์การนี้จะเป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Litwin and Stringer สรุปว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมการทำงานของบุคคล และ แองกรีส (Argyris. 1995: 20-27) ได้เสนอแนวคิด Immaturity – Maturity Theory ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของบรรยากาศองค์การที่มีต่อบุคลิกภาพของพนักงาน โดยเชื่อว่าองค์การได้กำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ โดยไม่สอดคล้องต่อความต้องการของพนักงาน ซึ่งบรรลุนิติภาวะแล้ว เพราะบุคลิกภาพของคนจะค่อย ๆ พัฒนาจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในวัยเด็กมาเป็นผู้ใหญ่ที่มีความต้องการจะคิดหรือทำอะไรอย่างอิสระ หรือทำให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง การที่องค์การกำหนดโครงสร้างและงานที่ต่ำกว่าความสามารถของพนักงาน ย่อมจะก่อให้เกิดความรู้สึกผิดหวังและแยกตนออกจากองค์การ การปฏิเสธความรับผิดชอบรวมถึงการต่อต้านองค์การอีกด้วย

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

งานวิจัยในประเทศ

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว (2545: 73-79) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 117 คน และครูผู้สอน จำนวน 585 คน จาก 117 โรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษาคือ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนและบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยวัดจากพฤติกรรมของผู้บริหาร 2 ด้านและพฤติกรรมของครูผู้สอน 2 ด้าน พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาเปิดน้อย จำนวน 35 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 38.04เปิดปานกลาง จำนวน 44 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 47.83 และเปิดมาก จำนวน 13 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 14.13 และนอกจากนี้ยัง พบว่า ด้านพฤติกรรมสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนกับด้านพฤติกรรมสามัคคีของครูผู้สอนมีความสำคัญกันค่อนข้างสูงทางบวก ส่วนวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านไม่สัมพันธ์กับด้านพฤติกรรมควบคุมของผู้บริหารโรงเรียน และด้านพฤติกรรมคับข้องใจของครูผู้สอน

ประพันธ์ สุดโต (2545: 104-122) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางในการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรครูในโรงเรียนวัดทุ่งคอก เป็นครูที่ทำหน้าที่บริหาร จำนวน 19 คน และครูสายผู้สอน จำนวน 21 คน ตัวแปรที่ศึกษา คือ บรรยากาศโรงเรียน 8 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ ขวัญสูง โอกาสในการทำงาน ความเติบโตทางวิชาการและสังคม การผนึกำลังเหนียวแน่น การปรับปรุงโรงเรียน และการดูแลเอาใจใส่ ส่วนตัวแปรอีกด้าน คือ

บุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ครูสายบริหาร และ ครูสายผู้สอน พบว่า ครูสายผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศของโรงเรียนวัดทุ่งคอก โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นในแนวทางเดียวกัน ส่วนรายด้านนั้น อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนครูสายบริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศในโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านโอกาสในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรครูที่ทำหน้าที่ครูสายบริหาร และครูสายผู้สอนเกี่ยวกับองค์ประกอบบรรยากาศในโรงเรียน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ (2545: 98-100) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 จำนวน 34 โรง มีผู้ให้ข้อมูล 401 คน ตัวแปรที่ศึกษา คือบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ ไลเคิร์ท 8 ด้านคือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมบังคับบัญชา และเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ส่วนตัวแปรอีกด้านคือ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการพัฒนาเจตคติของนักเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 เป็นแบบปรึกษาหารือ ระดับมากสุด องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับคือ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การควบคุมบังคับบัญชา การจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ และการตัดสินใจ โดยที่ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน ส่วนองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

นภดล เกษทองมา (2549: 76-79) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมของทีมสุขภาพในการพัฒนาตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนด้านการให้บริการกิจกรรมในชุมชน จังหวัดหนองบัวลำภู ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในสถานีอนามัยและศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดหนองบังลำภู จำนวน 273 คน ตัวแปรที่ศึกษา คือบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer. n.d.) 9 มิติ คือ มิติโครงสร้างขององค์การ มิติความรับผิดชอบ มิติรางวัล มิติความเสี่ยง มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง และมิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนตัวแปรอีกด้านคือการมีส่วนร่วม วิเคราะห์ตามขั้นตอนการมีส่วนร่วม 5 ขั้นตอน คือ การมีส่วนร่วม ในขั้นริเริ่ม ขั้นการวางแผน ขั้นดำเนินการ ขั้นรับผลที่เกิด และขั้นการประเมินผล พบว่าภายใต้การควบคุมปัจจัยคุณลักษณะทางประชากรบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการมีส่วนร่วมของทีม

สุขภาพ ส่วนบรรยากาศโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้บรรยากาศองค์การในรายมิติอยู่ในระดับสูงคือ มิติความอบอุ่น มิติการสนับสนุน มิติโครงสร้าง

อดุลย์ ทองแก้ว (2551: 101-103) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวชภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลพระศรีมหาโพธิ์ โรงพยาบาลจิตเวชนครราชสีมาราชนครินทร์ โรงพยาบาลจิตเวชขอนแก่นราชนครินทร์ โรงพยาบาลจิตเวชนครพนมราชนครินทร์ และโรงพยาบาลจิตเวชเลยราชนครินทร์ จำนวน 250 คน ตัวแปรที่ศึกษา คือ บรรยากาศองค์การ โดยการจำแนกเป็นบรรยากาศองค์การจากพฤติกรรมเพื่อนร่วมงาน 4 มิติ และบรรยากาศจากพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ตามทฤษฎีของ ฮาลฟรินและครอฟท์ (Halpin; & Croff. 1966: 113) คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติความรักหมู่คณะ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติผลักดัน และมิติกรุณาปราณี ส่วนตัวแปรอีกด้านคือ ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน ใน 6 ด้าน ตามทฤษฎีของ เฮินซ์เบิร์ก (Herzberg) คือ ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและได้รับการพัฒนา ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านกายภาพหรือด้านสภาพแวดล้อมพบว่า บรรยากาศองค์การในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวในโรงพยาบาลจิตเวช ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พิจารณาจากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับอยู่มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสำเร็จของงาน และด้านความรับผิดชอบ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับตัวแปรตามด้านองค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน

พิมล ทวีพฤกษ์สิริกุล (2553: 64-68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาตนเองของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 คน ตัวแปรที่ศึกษาในด้านความรู้ ทักษะ และจิตลักษณะ ศึกษาบรรยากาศองค์การในด้านโครงสร้างองค์การอำนาจในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชย ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน การได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้า รางวัลและผลตอบแทน และความสามัคคี พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ด้านความสามัคคี ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านอำนาจในการตัดสินใจ ด้านการได้รับสนับสนุนความก้าวหน้า ด้านรางวัลและผลตอบแทน และด้านการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชยระดับการพัฒนาตนเองโดยรวมของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานอยู่ในระดับสูง โดยด้านทักษะและด้านจิตลักษณะอยู่ในระดับสูง และด้านความรู้อยู่ในระดับปานกลางบรรยากาศองค์การ ด้านอำนาจในการตัดสินใจ ด้านความสัมพันธ์ที่ดีในการ

ทำงาน และด้านความสามัคคี พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชย และด้านการได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับต่ำ กับการพัฒนาตนเอง ส่วนบรรยากาศด้านรางวัลและผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง

สุชานุช พันธนียะ (2553: 89-92) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู ทำการศึกษาโรงเรียนจำนวน 36 แห่งในอำเภอรัตภูมิ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 2ทั้งสิ้น 570 คน ทำการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงาน 8 มิติ ตามแนวคิดของ Walton ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน การบูรณาการด้านสังคม ประชาธิปไตย/สิทธิในองค์การ จังหวะชีวิตโดยส่วนรวมและการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม และในด้านบรรยากาศองค์การจะทำการศึกษา 9 มิติ ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ความรับผิดชอบ รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความขัดแย้ง และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน ระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่สังกัดเครือข่ายแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่สังกัดเครือข่ายแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการสนับสนุน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู

วิจักขณ์ บุญมาเลิศ (2553: 35-39) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 107 คน ครู จำนวน 276 คนรวม 373 คน ตัวแปรที่ศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาจำนวน 8 ด้าน คือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญและกำลังใจ มิตรสัมพันธ์ ความห่างเหิน การมุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและความกรุณาปราณี พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ในภาพรวมบรรยากาศองค์การปรากฏในระดับบ่อยครั้ง และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำแนก

ตามเพศ และวุฒิการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำแนกตามอายุราชการ ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศนีย์ ปาละ (2554: 60-65) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย คือครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี จำนวน 215 คน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล และตัวแปรตาม บรรยากาศองค์การ จะประกอบด้วย มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี พิจารณาตามมิติบรรยากาศ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติพบว่าอยู่ในระดับน้อย 6 มิติได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติมิตรสัมพันธ์ มิติห่างเหิน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2 มิติ ได้แก่ มิติขวัญและมิติมุ่งผลงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

องอาจ วรรณวิสิทธิ์ (2554: 52-59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำนวน 287 คน ทำการศึกษาแบบของผู้นำตามแนวคิดของ เกทเซลส์และกูบา โดยได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก , ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก และตัวแปรด้านบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาทั้ง 8 ด้าน คือ อุปสรรค มิตรสัมพันธ์ ขาดความสามัคคี ขวัญ มุ่งผลงาน ห่างเหิน กรุณาปราณี และเป็นแบบอย่างของฮาลปินและครอฟท์ ผลการวิจัยได้ว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 พบว่ามีแบบผู้นำโดยรวมทั้ง 3 แบบ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ส่วนบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ด้าน พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ กรุณาปราณี เป็นแบบอย่าง และมิตรสัมพันธ์ โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

ไรท์ (Wright. 1993: Online) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศของโรงพยาบาลที่มีผลต่อการดูแลผู้ป่วยของพยาบาล โดยศึกษาการรับรู้บรรยากาศโดยรวมของ

โรงพยาบาล และบรรยากาศภายในหน่วยงานพบว่า อายุมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาลและบรรยากาศภายในหน่วยงาน ส่วนระดับตำแหน่ง จำนวนปีที่ทำงาน และเวรปฏิบัติงานไม่มีผลต่อการรับรู้ นอกจากนี้ พยาบาลรับรู้บรรยากาศภายในหน่วยงาน ในระดับที่พึงพอใจมากกว่าบรรยากาศโดยรวมของโรงพยาบาล

ออร์เพน (Orpen. 1994: 759-770) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานโดยทำการศึกษากับพนักงานจำนวน 119 คน ในธุรกิจด้านการให้บริการทางการเงินจากการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งงานของคนในองค์การมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่ามีการรับรู้บรรยากาศองค์การดีกว่า และมีความพึงพอใจและทัศนคติต่องานเป็นไปในทางบวก

บราวน์; และ เลห์ (Brown; & Leigh. 1996: 358-368) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมในงาน การใช้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การ จากการรับรู้บรรยากาศองค์การทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงานการใช้ความสามารถและผลการปฏิบัติงาน

ฉุย ฮง ชูง (Chui Hong Sheung. 1997: 807-A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียน และการรับรู้ของนักเรียน พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศของโรงเรียน และการรับรู้ของนักเรียน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำสูงก็จะมีวิสัยทัศน์ สภาพบรรยากาศและการรับรู้ของนักเรียนสูงตามไปด้วย

อัลท์แมน (Altman. 2000: online) ได้ศึกษาเรื่อง การพยากรณ์บรรยากาศองค์การ ซึ่งอัลท์แมน พบว่า การสำรวจบรรยากาศองค์การ จะทำให้เกิดประโยชน์มากมาย ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความพึงพอใจในงานมาก บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับด้านแรงจูงใจของพนักงาน ด้านความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ด้านผลการปฏิบัติงาน และด้านผลิตผลขององค์การ การสำรวจบรรยากาศองค์การจะช่วยให้รู้จุดบกพร่องและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที

นักวิจัยกลุ่มเฮย์ (Hay Group. 2005: online) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การเพื่อให้ทราบถึงการเป็นองค์การที่เข้มแข็ง จากการวิจัยพบว่า องค์การที่พนักงานมีการรับรู้มิติต่าง ๆของบรรยากาศภายในองค์การสูง นั่นย่อมหมายความว่า พนักงานได้รับการกระตุ้นในการทำงาน ซึ่งเป็นผลในเชิงบวกต่อการเพิ่มการผลิต ความมั่นใจ และการแบ่งบันในการทำงาน และในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานให้ค่าของการรับรู้บรรยากาศขององค์การต่ำ นั้นแสดงว่า องค์การอยู่ในความเสี่ยงในเรื่อง ขวัญและกำลังใจต่ำ การปฏิบัติงานต่ำ และย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จของ

องค์การจากการวิจัยสรุปได้ว่า องค์การจำเป็นต้องเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์การเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงานและผลผลิตขององค์การ

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม

งานวิจัยในประเทศ

อดิศร สุภาพคำ (2548: 85-88)ได้ศึกษาการศึกษาสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 251 คน ได้ศึกษาสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา โดยจำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านสมาชิก , องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม และองค์ประกอบด้านการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบด้านสมาชิก ด้านผู้นำกลุ่มและด้านการจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นว่าสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาจำแนกตามองค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ .05 โดยมีความแตกต่างกันระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง และพบว่าสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาในภาพรวมทุกองค์ประกอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทุกองค์ประกอบมีความแตกต่างกันระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดกลาง

ปัญญากร อุดนัน (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยจำแนกตามหน้าที่และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารและครู จำนวน 443 คน พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์เขต 1 โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาเป็น การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมด้านการกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบ สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามหน้าที่ พบว่ามีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนด

ภารกิจและเป้าหมายของทีม การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม และการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม

กาญจนา มังคละคีรี (2552: บทคัดย่อ)ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม จำนวน 147 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านผู้นำทีม องค์ประกอบด้านสมาชิกของทีม องค์ประกอบด้านโครงสร้างของทีม และองค์ประกอบด้านกระบวนการของทีม และตัวแปรด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติในทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมด้านโครงสร้างทีม ด้านสมาชิกทีม และด้านผู้นำทีมมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนวทางส่งเสริมองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม 3 ด้านได้แก่ ด้านโครงสร้างของทีม ด้านสมาชิกของทีม และด้านผู้นำทีม

ณัฏฐ์ วรินทร์รักษ์ (2552: บทคัดย่อ)ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากร : กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลปง อำเภอปง จังหวัดพะเยา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของโรงเรียนอนุบาลปง อำเภอปง จังหวัดพะเยา จำนวน 33 คน ประกอบด้วยครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรโรงเรียนอนุบาลปง อำเภอปง จังหวัดพะเยา ในภาพรวมมีระดับการพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การร่วมคิด ด้านการร่วมมือ ด้านการร่วมใจและการร่วมพัฒนา ด้านการร่วมคิด ในภาพรวมมีระดับการพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและกำหนดเป้าหมายอันเป็นที่ยอมรับ รองลงมาคือ การวางบทบาทต่างๆที่สมดุล และด้านการร่วมมือ ในภาพรวมมีระดับการพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือสัมพันธภาพระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี รองลงมาคือการให้ความร่วมมือและรับมือกับความขัดแย้ง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการร่วมใจ ในภาพรวมมีระดับการพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการช่วยเหลือสนับสนุนและไว้วางใจซึ่งกันและกัน รองลงมาคือการเปิดใจกว้างและเผชิญหน้ากับปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือภาวะผู้นำ

ที่เหมาะสม และด้านการร่วมพัฒนา ในภาพรวมมีระดับการพัฒนาการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือการดำเนินการที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม รองลงมาคือการทบทวนแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนาเป็นรายบุคคล

อำนวย มีสมทรัพย์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีม กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 168 คน โดยมีตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ด้านการสื่อสาร ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านความมีมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และตัวแปรอีกด้านเป็นการบริหารงานวิชาการประกอบด้วย ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสาร และสถานศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารงานวิชาการในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับมากไปน้อยดังนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการบริการวิชาการ และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับค่อนข้างสูง

สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน โดยมีตัวแปรที่หนึ่งได้แก่ ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนตามแนวคิดทฤษฎีของศิณีย์ สังข์รัศมี เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีองค์ประกอบ 7 ด้านคือ ภาวะผู้นำ การบรรลุเป้าหมาย ความสามัคคี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจ และการพัฒนาทักษะและเพิ่มความรู้ และตัวแปรที่สองได้แก่ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของฮาลตัน (Halton) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ การมีจุดหมายร่วมกัน , บรรยากาศที่เอื้อต่อการ

เรียนรู้ และการมีจุดเน้นที่การเรียนรู้ของผู้เรียน โดยผลการวิจัยได้ว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีการทำงานเป็นเฉลี่ยสูงสุด คือมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รองลงมาคือ การบรรลุเป้าหมาย มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ แรงจูงใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการมีจุดเน้นการเรียนรู้ที่ผู้เรียน รองลงมาคือการมีจุดหมายร่วมกันและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดาวเทียม บับที (2553: 78-82)ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรในโรงเรียนเฉพาะความพิการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 175 คน ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานตัวแปรตามสภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 8 ด้าน คือ ความสมดุลในบทบาท การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การเปิดเผยและเผชิญหน้ากันด้วยความไว้วางใจ การประสานให้ความร่วมมือและขจัดความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ วิธีการปฏิบัติที่ราบรื่น ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี และการติดต่อสื่อสารที่ดี ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากบุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางบุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม และรายด้านแต่ละด้านไม่แตกต่างกันบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

สัมมนา สีหมุ่ย (2553: บทคัดย่อ)ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา โดยมีประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 135 คน โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเครื่องชี้วัดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของปาร์คเกอร์ 12 ประการ ได้แก่ มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจาก

พิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเอง ผลการวิจัยได้ว่า การศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละด้านทำให้ทราบถึงระดับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรส่วนใหญ่ พบว่าด้านการตัดสินใจร่วมกันมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ด้านการกระจายความเป็นผู้นำมีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สาม ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สี่ และด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทั้ง 5 ด้าน สรุปได้ว่ามีระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ชยพล บุตรศาสตร์ (2554: บทคัดย่อ)ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. โดยมีกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 20 คน ครูผู้สอน 133 คน โดยมีตัวแปรคือ การทำงานเป็นทีม มี 6 องค์ประกอบคือ การมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วม การมีเป้าหมายเดียวกัน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือ โดยมีตำแหน่งหน้าที่และขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรต้น ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงคือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ การยอมรับนับถือ การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยที่ผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน จำแนกตามหน้าที่ โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟาร์เล็ท และ สโตนเนร์ (Farlot; & Stoner. 1989: Abstract) ได้ศึกษาการทำงานร่วมการเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาลว่า ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมเกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอมการใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์ หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่าง ๆ ให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีม ได้รับรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม ประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก

บุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือ การรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์การสำหรับโครงการ การวางแผนหรือวางเป้าหมายจากผู้บริหารสูงสุดขององค์การ มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในทีมทราบวัตถุประสงค์ ของทีมชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงสมาชิกต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึก และความต้องการของสมาชิก ในทีมสามารถบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกันและยอมรับความแตกต่างของบุคคลในทีม

ออสติน และ บาลวิน (Austin; & Baldwin. 1991: Abstract) ได้รับการศึกษาเกี่ยวกับความร่วมมือในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่าการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มชั้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน จะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสถาบันปริมาณงาน และขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี สามารถเป็นได้ทั้งผู้พูด ผู้ฟัง เขียนให้ชัดเจน สามารถแก้ไขการขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้ มีการรับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่าง ให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่ต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสถานภาพของกลุ่ม ความแตกต่างอายุ ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่มและระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของกลุ่ม

คาร์ทเซนแบค (Katzenbach. 1997: 125) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Team) พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุ มาตรฐานที่ตั้งไว้ได้มีพฤติกรรมที่ทำงานเป็นทีมคือผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบกันอย่างชัดเจน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ซาดาร์ (Zadra. 1998: 91) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาแรงกระตุ้นที่ทำให้ครูทำงานเป็นทีมและผลที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมของครู โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าผู้บริหารหรือหัวหน้าหมวดจะให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของครู ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูเป็นการเสริมแรงการทำงานให้ครูใช้เป็นเครื่องมือให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้ในการปรับปรุงการสอนของครูเพราะครูสามารถปรึกษาหารือกันในการแก้ปัญหาให้เด็กนักเรียน ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพราะทีมครูใช้หลักการเสนอแนะในการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ซึ่งครูได้นำหลักการนี้มาใช้กับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นครูด้วยเช่นกัน

แจคสัน (Jackson. 1998: 46) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความร่วมมือและความขัดแย้ง กรณีของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยการเขียนในกลุ่มที่ได้รับการเรียนรู้ 2 ทางเลือก พบว่า ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดจากทีมงานของนักศึกษาปี 1 คณะวิศวกรรมศาสตร์ เมื่อโครงสร้างขององค์การมีขนาดใหญ่ ซึ่งทีมงานได้รับการสนับสนุนความช่วยเหลือทางด้านโครงสร้างและหลักการ ทีมงาน

จะมีอิสระในการมีส่วนร่วมในความขัดแย้ง ซึ่งนำไปสู่โครงงานที่เสร็จสิ้นและคุณภาพสูงกว่า ทีมงานเหล่านี้ยังสามารถพูดเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกิดขึ้นสิ่งเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่เคยถูกแบ่งกันภายในอำนาจที่ไม่เท่าเทียมภายในกลุ่ม จะต่อต้านพฤติกรรมที่ออกแบบให้บ่อนทำลายหรือทำลายลงโดยอำนาจที่เหนือกว่า เป็นการสำรวจค่านิยมที่มีศักยภาพจากการศึกษาในทฤษฎีต่างๆ ที่ได้รับความร่วมมือและปฏิบัติจริงในชั้นเรียน

7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม

งานวิจัยในประเทศ

พาสนา เดวิเลาะ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยศึกษา บรรยากาศของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การมีขวัญกำลังใจสูง การมีโอกาสในการทำงาน และการปรับปรุงสถานศึกษา สำหรับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน กระบวนการทำงานและตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน การพัฒนาตนเอง และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 จำนวน 335 คน ผลการวิจัย พบว่า ระดับบรรยากาศของสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง และด้านการไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านกระบวนการทำงานและตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

เออร์บีส และ มีเซร์ฟ (Erbisch; & Meserve. 2004: Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร บรรยากาศองค์การ และการปฏิบัติงานในองค์การ ขององค์การสุขภาพจิต โดยใช้โมเดลแบบบูรณาการ ตามทฤษฎีของ วิลล์เบอร์ (Ken Wilber) โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานประจำ ได้แก่ ผู้จัดการ และลูกจ้าง ตัวแปรที่ศึกษาคือ บรรยากาศองค์การ ได้แก่ การเคารพซึ่งกันและกัน การให้

ความไว้วางใจกัน และการติดต่อสื่อสาร ส่วนปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อมูลที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ และประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการรับรู้บรรยากาศองค์การของลูกจ้าง ในด้านการเคารพซึ่งกันและกัน การให้ความไว้วางใจกัน และการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับสูง และนอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับ การปฏิบัติงานในองค์การ กล่าวคือ มีการรับรู้ในการปฏิบัติงานในด้านข้อมูลที่มีคุณภาพเชื่อถือได้ และประสิทธิภาพ อยู่ในระดับสูง และมีทิศทางในทางตรงกันข้ามกับรูปแบบการบริหารแบบสายการบังคับบัญชา ซึ่งพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางลบ

จากการศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรในองค์การหนึ่งๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยจะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เป็นที่ต้องการ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนตน และต่อองค์การที่ตนอยู่นั้น ด้วยการทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะการทำงานเป็นทีมจะเป็นไปในทิศทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นเป็นสำคัญ จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การตามกรอบการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการ มาใช้ในการวัดการรับรู้บรรยากาศองค์การ 5 ด้าน คือการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การจัดโครงสร้างองค์การ (Structure) การตัดสินใจ (Decision Making) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encourage) และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) เพื่อให้เกิดความครอบคลุมในด้านต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการศึกษาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการจูงใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของครูให้มากที่สุดตามความคิดเห็นของครู ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู ตามกรอบการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการด้านการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุน (Support) การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และการติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของครูให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น มาใช้เป็นกรอบในการวิจัยเหตุผลที่ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดนี้คือ การเล็งเห็นความสำคัญของบรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ ที่มีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของครูได้สัมพันธ์กัน

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 441 คน ประกอบด้วยโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม โรงเรียนนนทรีวิทยา และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 222 คน ได้ตามขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro. 1973: 1130) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 คน

2. ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratifield Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นชั้นจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม โรงเรียนนนทรีวิทยา และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม มีครูจำนวน 441 คน แล้วเทียบสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่าง 222 คน ซึ่งเป็นจำนวนประชากรขั้นต่ำ สุ่มครูแต่ละโรงเรียนด้วยวิธีการสุ่ม

อย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากจากจำนวนประชากรครูทั้งหมด 441 คน รวมได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ประชากรครู	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนวัดสุทธิวราราม	123	61
โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย	81	41
โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม	97	49
โรงเรียนนนทรีวิทยา	61	31
โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม	79	40
รวม	**441**	**222**

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) การตัดสินใจ (Decision making) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement) และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ได้แก่ การสนับสนุน (Support) การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และการติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ให้ครอบคลุมขอบข่ายเนื้อหา ตามนิยามศัพท์เฉพาะและกรอบแนวคิด เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีมของครู โดยคำนึงถึงการใช้สำนวนภาษา ข้อคำถามเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้ถามและผู้ตอบ

2. ศึกษาทฤษฎี แนวคิด หลักการ จากหนังสือ ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ และสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของครู แล้วนำมาประมวลเป็นนิยามคำศัพท์ กรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหากรอบความคิดของการวิจัย รวมทั้งวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

3. เขียนนิยามศัพท์จากแนวทางการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาเขียนนิยามตามลักษณะที่ต้องการวัด

4. สร้างแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ให้ครอบคลุมขอบข่ายเนื้อหาตามนิยามศัพท์ และมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) การตัดสินใจ (Decision making) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement) และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ได้แก่ การสนับสนุน (Support) การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และ การติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ครบถ้วนตามขอบเขตที่กำหนด และตรวจสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามแล้วนำไปแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

6. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ช่วยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและลงความเห็นว่า แบบสอบถามแต่ละข้อ สามารถสอบถามได้ตรงตามเนื้อหาที่วัดหรือไม่ สำหรับรายละเอียดที่ให้ตรวจ ได้แก่ ตรวจสอบความชัดเจนและความครอบคลุมนิยามตัว

แปร ตรวจสอบข้อคำถามแต่ละข้อว่า วัดตามนิยามหรือไม่ ภาษาชัดเจนหรือไม่ มาตรวัด (Scale) ที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ จากนั้นนำผลการตอบของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา หรือค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC) โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 เป็นข้อความมีความสอดคล้องกับเนื้อหาที่ต้องการวัดสามารถนำไปใช้ได้ ถ้าน้อยกว่า 0.6 เป็นข้อความที่ต้องแก้ไขหรือตัดทิ้ง ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6 – 1.0

7. ประมวลความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ได้จากแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุง จากนั้นนำเสนอให้คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง

8. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขถูกต้องสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจภาษา คำชี้แจงต่างๆ ของแบบสอบถามและวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วนำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกข้อความแล้วแต่ละตอน มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)ได้ค่า 0.92

9. จัดทำแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ช่วยตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 222 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม พร้อมนัดหมายวันเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืน โดยผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามไปยังโรงเรียนนั้นๆ ด้วยตนเอง ซึ่งได้แบบสอบถามคืนจำนวน 208 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.69

4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาทำการจัดคัดเลือก แล้วบันทึกข้อมูลเพื่อคำนวณหาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ แปลผลแล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

การจัดกระทำข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำไปคิดคำนวณหาเปอร์เซ็นต์ของแบบสอบถามที่มีลักษณะสมบูรณ์

2. ทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

ถ้าตอบในช่อง "มากที่สุด" ให้ 5 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "มาก" ให้ 4 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "ปานกลาง" ให้ 3 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "น้อย" ให้ 2 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง "น้อยที่สุด" ให้ 1 คะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยคอมพิวเตอร์ ดังนี้

1. ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด จำนวน 208 ฉบับ เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งพบว่ามีความสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ได้ทุกฉบับ

2. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติร้อยละ (Percentage)

3. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) การตัดสินใจ (Decision making) การสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale and Encouragement) และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust Subtlety and Intimacy) มาตรวจหาค่าสถิติเบื้องต้น โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, SD) และนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538: 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ การสนับสนุน (Support) การมีภาวะผู้นำทีม (Team Leadership) การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) และการติดต่อสื่อสารในทีม (Communication in Teamwork) มาตรวจหาค่าสถิติเบื้องต้น โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, SD) และนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย

โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538 : 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. หาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ของ ชูศรี วงศ์รัตนะ (2544: 316) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ตั้งแต่ .90 ขึ้นไป	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	.71 - .90	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	.30 -.70	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ต่ำกว่า .30	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	.00	หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิจัย สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน
   1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
   1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
   1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่
   2.1 หาค่าความเที่ยงตรงโดยใช้การวิเคราะห์ IOC (Index of Item-Objective Congruence)
   2.2 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)
3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน
   3.1 หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยหาค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Reasearch) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X_1	แทน	การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสร้างแรงจูงใจ
X_2	แทน	การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการจัดโครงสร้างองค์การ
X_3	แทน	การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการตัดสินใจ
X_4	แทน	การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ
X_5	แทน	การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
X	แทน	การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม
Y_1	แทน	การรับรู้การทำงานเป็นทีมด้านการสนับสนุน
Y_2	แทน	การรับรู้การทำงานเป็นทีมด้านการมีภาวะผู้นำทีม
Y_3	แทน	การรับรู้การทำงานเป็นทีมด้านการพัฒนาบุคคล
Y_4	แทน	การรับรู้การทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารในทีม
Y	แทน	การรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวม
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ตอนที่ 2 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ตอนที่ 3 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลพื้นฐานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	97	46.60
หญิง	111	53.40
รวม	208	100
วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	176	84.60
สูงกว่าปริญญาตรี	32	15.40
รวม	208	100
อายุ		
20-30 ปี	26	12.50
31-40 ปี	51	24.50
41-50 ปี	66	31.70
51-60 ปี	65	31.30
รวม	208	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
0-10 ปี	36	17.30
11-20 ปี	62	29.80
21-30 ปี	96	46.20
31-40 ปี	14	6.70
รวม	208	100

จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 208 คน เมื่อแยกจำแนกตามเพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 84.60 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-50 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 และเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในช่วง 21-30 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20

ตอนที่ 2 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม และรายด้าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 5 – 10

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน

การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ
การสร้างแรงจูงใจ	4.30	.37	มาก
การจัดโครงสร้างองค์การ	4.32	.38	มาก
การตัดสินใจ	4.46	.23	มาก
การสร้างขวัญและกำลังใจ	4.31	.34	มาก
การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.45	.31	มาก
รวม	4.37	.14	มาก

จากตาราง 5 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37, S.D. = .14) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ($\overline{X}$ = 4.46 , S.D. = .23) ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\overline{X}$ = 4.45 , S.D. = .31) ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ($\overline{X}$ = 4.32 , S.D. = .38) ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ($\overline{X}$ = 4.31 , S.D. = .34) และด้านการสร้างแรงจูงใจ ($\overline{X}$ = 4.30 , S.D. = .37)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การสร้างแรงจูงใจ</u>			
1	สถานศึกษามีการแจ้งให้ครูทราบเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	4.18	.78	มาก
2	สถานศึกษามีกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม	4.38	.71	มาก
3	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน	4.36	.77	มาก
4	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.20	.94	มาก
5	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นช่วงๆ	4.39	.66	มาก
	รวม	4.30	.36	มาก

จากตาราง 6 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30 , S.D. = .36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นช่วงๆ ($\bar{X}$ = 4.39 , S.D. = .66) มีกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ($\bar{X}$ = 4.38 , S.D. = .71) และมีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.36 , S.D. = .77)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การจัดโครงสร้างองค์การ</u>			
1	สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานไว้อย่างชัดเจน	4.46	.67	มาก
2	สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.28	.78	มาก
3	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของครูไว้อย่างชัดเจน	4.20	.98	มาก
4	สถานศึกษามีการมอบหมายงานให้กับครูโดยมีการกระจายงานอย่างเหมาะสม	4.25	.87	มาก
5	สถานศึกษามีการประชุมวางแผนการทำงานเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.40	.62	มาก
	รวม	4.32	.38	มาก

จากตาราง 7 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.32 , S.D. = .38) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.46 , S.D. = .67) มีการประชุมวางแผนการทำงานเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}$ = 4.40 , S.D. = .62) และมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.28 , S.D. = .78)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การตัดสินใจ</u>			
1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ	4.53	.62	มากที่สุด
2	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน	4.44	.69	มาก
3	สถานศึกษามีการตัดสินใจดำเนินงานของโรงเรียนบนพื้นฐานความถูกต้องและรอบคอบ	4.50	.56	มากที่สุด
4	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะในที่ประชุม เพื่อแก้ไขความขัดแย้งของการปฏิบัติงาน	4.41	.61	มาก
5	สถานศึกษามีการตัดสินใจ โดยจะคำนึงถึงครูเป็นสำคัญ	4.43	.63	มาก
	รวม	4.46	.23	มาก

จากตาราง 8 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการตัดสินใจ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = .23) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ ($\bar{X}$ = 4.53 , S.D. = .62) และมีการตัดสินใจดำเนินงานของโรงเรียนบนพื้นฐานความถูกต้องและรอบคอบ ($\bar{X}$ = 4.50 , S.D. = .56) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ มีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.44 , S.D. =.69) มีการตัดสินใจ โดยจะคำนึงถึงครูเป็นสำคัญ ($\bar{X}$ = 4.43 , S.D. =.63) และ มีการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะในที่ประชุม เพื่อแก้ไขความขัดแย้งของการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.41 , S.D. =.61)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การสร้างขวัญและกำลังใจ</u>			
1	สถานศึกษามีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของครู	4.00	.95	มาก
2	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ	4.37	.69	มาก
3	สถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย	4.33	.72	มาก
4	สถานศึกษาใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมแต่ละบุคคล	4.37	.74	มาก
5	สถานศึกษามีการวางระบบการแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู	4.50	.76	มากที่สุด
	รวม	4.31	.34	มาก

จากตาราง 9 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.31, S.D. = .34) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีการวางระบบการแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู ($\bar{X}$ = 4.50 , S.D. = .76) อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมแต่ละบุคคล ($\bar{X}$ = 4.37 , S.D. = .74) มีการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ ($\bar{X}$ = 4.37 , S.D. = .69) และมีการแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X}$ = 4.33 , S.D. = .72)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</u>			
1	สถานศึกษามีการจัดการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา	4.37	.82	มาก
2	สถานศึกษาจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	4.44	.79	มาก
3	สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะและคุณภาพของงาน	4.51	.62	มากที่สุด
4	สถานศึกษาสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.53	.74	มากที่สุด
5	สถานศึกษามีการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.41	.82	มาก
	รวม	4.45	.32	มาก

จากตาราง 10 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.45 , S.D. = .32) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากยกเว้น การสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X}$ = 4.53 , S.D. = .74) และมีการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะและคุณภาพของงาน ($\bar{X}$ = 4.51, S.D. = .62) อยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.44 , S.D. = .79) มีการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X}$ = 4.41 , S.D. = .82) และมีการจัดการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.37 , S.D. = .82)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน

การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การสนับสนุน	4.49	.34	มากที่สุด
การมีภาวะผู้นำทีม	4.44	.31	มาก
การพัฒนาบุคคล	4.28	.41	มาก
การติดต่อสื่อสารในทีม	4.47	.35	มาก
รวม	4.42	.19	มาก

จากตาราง 11 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = .19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสนับสนุน ($\bar{X}$ = 4.49 , S.D. = .34) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารในทีม ($\bar{X}$ = 4.47 , S.D. = .35) การมีภาวะผู้นำทีม ($\bar{X}$ = 4.44 ,S.D. = .31) และด้านการพัฒนาบุคคล ($\bar{X}$ = 4.28 , S.D. = .41) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสนับสนุน โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การสนับสนุน</u>			
1	ท่านมีความเชื่อมั่นต่อสมาชิกในทีมเกี่ยวกับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.16	.98	มาก
2	ท่านได้รับการกระตุ้นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม	4.39	.84	มาก
3	ท่านสร้างความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน	4.56	.74	มากที่สุด
4	ท่านได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ	4.52	.56	มากที่สุด
5	ท่านให้ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน	4.78	.42	มากที่สุด
	รวม	4.49	.34	มากที่สุด

จากตาราง 12 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.49, S.D. = .34) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น การได้รับการกระตุ้นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ($\bar{X}$ = 4.39, S.D. = .84) และ การมีความเชื่อมั่นต่อสมาชิกในทีมเกี่ยวกับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.16, S.D. = .98) อยู่ในระดับมากและเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การให้ความสำคัญรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X}$ = 4.78 , S.D. = .42) สร้างความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.56 , S.D. = .74) และการได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ($\bar{X}$ = 4.52 , S.D. = .56) อยู่ในระดับมากที่สุด

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการมีภาวะผู้นำทีม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การมีภาวะผู้นำทีม</u>			
1	ท่านมีความรับผิดชอบในหน้าที่และมีบทบาทความเป็นผู้นำที่เหมาะสม	4.74	.44	มากที่สุด
2	ท่านมีความสามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่นทำในทีมได้อย่างเหมาะสม	4.21	.76	มาก
3	ท่านให้ความสนใจต่อทุกข์และสุขในการทำงานของสมาชิกในทีม	4.30	.91	มาก
4	ท่านใช้หลักบริหารเพื่อลดความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในทีม	4.54	.64	มากที่สุด
5	ท่านมีการทบทวนวิธีการทำงาน เพื่อกำกับ ติดตามให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ	4.43	.80	มาก
	รวม	4.44	.32	มาก

จากตาราง 13 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการมีภาวะผู้นำทีมพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44 , S.D. = .32) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การมีความรับผิดชอบในหน้าที่และมีบทบาทความเป็นผู้นำที่เหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.74 , S.D. = .44) และ การใช้หลักบริหารเพื่อลดความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในทีม ($\bar{X}$ = 4.54 , S.D. = .64) อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การทบทวนวิธีการทำงานเพื่อกำกับ ติดตามให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ($\bar{X}$ = 4.43 , S.D. = .80) ให้ความสนใจต่อทุกข์และสุขในการทำงานของสมาชิกในทีม ($\bar{X}$ = 4.30 , S.D. = .91) และ มีความสามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรให้ผู้อื่นทำในทีมได้อย่างเหมาะสม($\bar{X}$ = 4.21 , S.D. = .76)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการพัฒนาบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การพัฒนาบุคคล</u>			
1	ท่านได้รับการพัฒนาบุคคลในทีมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน	4.21	.96	มาก
2	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสาระที่รับผิดชอบ	4.49	.64	มาก
3	ท่านได้ศึกษา ติดตาม ค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆที่ได้พัฒนาไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ทันสมัยอยู่เสมอ	3.96	1.07	ปานกลาง
4	ท่านได้แลกเปลี่ยนทักษะและองค์ความรู้ใหม่ ในสาระที่รับผิดชอบกันอยู่เป็นประจำ	4.36	.86	มาก
5	ท่านได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับองค์ความรู้ใหม่ๆให้ทันสมัยอยู่เสมอ	4.39	.82	มาก
	รวม	4.28	.41	มาก

จากตาราง 14 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการพัฒนาบุคคลพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.28 , S.D. = .41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การได้ศึกษา ติดตาม ค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆที่ได้พัฒนาไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 3.96 , S.D. = 1.07) อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสาระที่รับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 4.49 , S.D. = .64) การได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับองค์ความรู้ใหม่ๆให้ทันสมัยอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.39 , S.D. = .82) และการได้แลกเปลี่ยนทักษะและองค์ความรู้ใหม่ ในสาระที่รับผิดชอบกันอยู่เป็นประจำ ($\bar{X}$ = 4.36 , S.D. = .86) อยู่ในระดับมาก

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการติดต่อสื่อสารในทีม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์	ระดับการรับรู้		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	<u>การติดต่อสื่อสารในทีม</u>			
1	ท่านได้แสดงความคิดเห็น บอกปัญหา และแจ้งความสนใจแก่ทีมงานโดยปราศจากความกลัว	4.47	.75	มาก
2	ท่านมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.51	.64	มากที่สุด
3	ท่านมีการเปิดโอกาสได้อภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติกรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน	4.42	.63	มาก
4	ท่านได้รับการส่งเสริมให้แสดงความเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน	4.46	.78	มาก
5	ท่านมีการสื่อสารกันบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกัน	4.50	.72	มากที่สุด
	รวม	4.47	.35	มาก

จากตาราง 15 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมพบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.47 , S.D. = .35) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ($\bar{X}$ = 4.51 , S.D. = .64) และมีการสื่อสารกันบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกัน ($\bar{X}$ = 4.50 , S.D. = .72) อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ แจ้งความสนใจแก่ทีมงานโดยปราศจากความกลัว ($\bar{X}$ = 4.47 , S.D. = .75) ได้รับการส่งเสริมให้แสดงความเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X}$ = 4.46 , S.D. = .78) และ มีการเปิดโอกาสได้อภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติกรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ($\bar{X}$ = 4.42 , S.D. = .63)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตาราง 16 - 17

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	X	Y
X_1	1										
X_2	-.139*	1									
X_3	.049	.047	1								
X_4	-.068	.012	.087	1							
X_5	-.048	.158*	-.066	-.137*	1						
Y_1	.133	-.076	-.025	-.059	-.109	1					
Y_2	.047	.034	.092	.168*	.034	.057	1				
Y_3	.118	-.006	.001	-.114	.197**	-.107	.055	1			
Y_4	.073	-.140*	-.042	-.263**	.216**	.100	.034	.196**	1		
X	.403**	.550**	.384**	.414**	.412**	-.056	.166*	.090	-.081	1	
Y	.174*	-.087	.007	-.139**	.170*	.455**	.477*	.597**	.623**	.054	1

จากตาราง 16 พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม (X) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวม (Y) อยู่ในระดับต่ำ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ (X_4) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การมีภาวะผู้นำทีม (Y_2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (X_5) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การพัฒนาบุคคล (Y_3) และการติดต่อสื่อสารในทีม (Y_4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมและรายด้าน

บรรยากาศองค์การ	การทำงานเป็นทีม				
	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y
X_1	.133	.047	.118	.073	.174*
X_2	-.076	.034	-.006	-.140*	-.087
X_3	-.025	.092	.001	-.042	.007
X_4	-.059	.168*	-.114	-.263*	-.139*
X_5	-.109	.034	.197*	.216*	.170*
X	-.056	.166*	.090	-.081	.054

* $p < .05$

จากตาราง 17 พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ (r = .054) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการสร้างขวัญและกำลังใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีภาวะผู้นำทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .168) ส่วนการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .197) และ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการติดต่อสื่อสารในทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .216)

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการศึกษาและผลการค้นคว้าโดยมีสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ขอบเขตการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยผู้วิจัยมีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

2. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

2. ขอบเขตของการวิจัย

เป็นการวิจัยในบริบทของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยศึกษาเฉพาะในด้านการสร้างแรงจูงใจ การจัดโครงสร้างองค์การ การตัดสินใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของบรรยากาศองค์การและการสนับสนุน การมีภาวะผู้นำทีม การพัฒนาบุคคล การติดต่อสื่อสารในทีม ของการทำงานเป็นทีม แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างเครื่องมือในการวิจัย ประชากร ได้แก่ ครูใน

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 441 คน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ปีการศึกษา 2555 จำนวน 441 คน จาก 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดสุทธิวราราม โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม โรงเรียนนนทรีวิทยา และโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของทาโร ยามาเน่ (Yamane Taro. 1973: 1130) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 คน แล้วทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratifield Random Sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นชั้น จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ จำนวน 5 โรงเรียน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือให้อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจทานความสมบูรณ์ และให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบสอบถามไปทดลอง (Try-Out) ใช้กับครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 แล้วนำมาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .92 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง การวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานซึ่งได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

4. สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

4.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม จำนวน 222 ชุด ได้กลับคืน 208 ชุดคิดเป็นร้อยละ 93.69 พบว่าเมื่อจำแนกตามเพศส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 53.40 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 84.60 เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41-50 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 และ

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในช่วง 21-30 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20

4.2 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ การสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการสร้างแรงจูงใจ เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อมีข้อค้นพบ ดังนี้

4.2.1 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นช่วงๆ มีกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และมีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน

4.2.2 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานไว้อย่างชัดเจนมีการประชุมวางแผนการทำงานเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

4.2.3 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ และมีการตัดสินใจดำเนินงานของโรงเรียนบนพื้นฐานความถูกต้องและรอบคอบ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ มีการเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการตัดสินใจ โดยจะคำนึงถึงครูเป็นสำคัญ และ มีการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะในที่ประชุม เพื่อแก้ไขความขัดแย้งของการปฏิบัติงาน

4.2.4 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น มีการวางระบบการแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ มีการใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานด้วยวิธีการที่

เหมาะสมแต่ละบุคคล มีการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ และมีการแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

4.2.5 การรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการจัดการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับ

4.3 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการสนับสนุน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการติดต่อสื่อสารในทีม การมีภาวะผู้นำทีม และด้านการพัฒนาบุคคล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อ มีข้อค้นพบดังนี้

4.3.1 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น การได้รับการกระตุ้นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม และ การมีความเชื่อมั่นต่อสมาชิกในทีมเกี่ยวกับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมากและเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ การให้ความสำคัญรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และการได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมากที่สุด

4.3.2 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการมีภาวะผู้นำทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การมีความรับผิดชอบในหน้าที่และมีบทบาทความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และ การใช้หลักบริหารเพื่อลดความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในทีม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การทบทวนวิธีการทำงานเพื่อกำกับ ติดตามให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ให้ความสนใจต่อทุกข์และสุขในการทำงานของสมาชิกในทีม และ มีความสามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรให้ผู้อื่นทำในทีมได้อย่างเหมาะสม

4.3.3 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการพัฒนาบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การได้ศึกษา

ติดตาม ค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆที่ได้พัฒนาไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ทันสมัยอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสาระที่รับผิดชอบ การได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับองค์ความรู้ใหม่ๆให้ทันสมัยอยู่เสมอ และการได้แลกเปลี่ยนทักษะและองค์ความรู้ใหม่ ในสาระที่รับผิดชอบกันอยู่เป็นประจำ อยู่ในระดับมาก

4.3.4 การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารในทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้น การติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีการสื่อสารกันบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกันอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ แจ้งความสนใจแก่ทีมงานโดยปราศจากความกลัว ได้รับการส่งเสริมให้แสดงความเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน และ มีการเปิดโอกาสได้อภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติกรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวม อยู่ในระดับต่ำ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การสร้างขวัญและกำลังใจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีภาวะผู้นำทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การพัฒนาบุคคล และการติดต่อสื่อสารในทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ มีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก แสดงว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ ในด้านต่างๆ โดยมีความเข้าใจ และมีการรับรู้ที่ดีต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ และจากการรับรู้บรรยากาศองค์การของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์จัดว่ามีบรรยากาศองค์การที่เต็มไปด้วยการสร้างแรงจูงใจ การจัดโครงสร้างองค์การ การตัดสินใจ การสร้าง

ขวัญและกำลังใจ และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ย่อมสะท้อนถึงความรู้สึกนึกคิดครูที่มีต่อบรรยากาศองค์การ ดังคำกล่าวของ เลวิน (Lewin. 1936: 156; Cited in Owens. 200 : 201) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นสภาพเกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคลที่มีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตามลักษณะของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การต้องพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และระหว่างบุคคลกับบุคคล ตลอดจนอิทธิพลของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะมีความสัมพันธ์กัน ทั้งกับบุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การรับรู้โดยบุคลากรในองค์การ ทั้งทางตรง ทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์การ ส่วนกิบสันและคนอื่น ๆ (Gibson; et al. 2000: 8) กล่าวว่าการที่ได้รับทราบระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การในด้านต่างๆ จากบุคลากรนั้น ถือเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการปรับปรุงองค์การที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ ลิทวินและ สตริงเกอร์ (Litwin; & Stringer. 1968: 48-58) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนาบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร สอดคล้องกับ วิภาวี มหารักขกะ (2550: 171) พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงควรมีการจัดบรรยากาศองค์การให้เกิดความเหมาะสมต่อการรับรู้ของพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงความสำคัญทั้งการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมการทำงานให้มีความเหมาะสมควบคู่กันไป สอดคล้องกับ สุชานุช พันธนียะ (2553: 110) ได้วิจัยระดับความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนพบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพื้นที่เขตอำเภอรัตภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลาเขต 2 มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียนโดยรวม อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ข้าราชการครูมีความเห็นว่า ภาระงานของข้าราชการครู คือ การสอนนักเรียนซึ่งข้าราชการครูคือผู้ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพของผู้เรียนที่จะก้าวไปสู่สมาชิกของสังคมที่มีคุณภาพด้วยเหตุนี้ภาระหน้าที่ดังกล่าว ข้าราชการครูจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้บรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ดี ดังนั้น การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่โรงเรียนควรให้ความสำคัญ โดยเห็นว่าจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีประสิทธิภาพได้ การที่โรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศองค์การนี้ก็เพื่อเป้าหมายของการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู สอดคล้องกับพิมล ทวิพฤกษ์สิริกุล (2553: 105) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะบรรยากาศด้านความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานจะส่งผลต่อการพัฒนาตนเองมากที่สุด ส่วนบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ ด้านอำนาจในการตัดสินใจ

ด้านการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชย ด้านการได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้า และความสามัคคีมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเอง ดังนั้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์การผู้บริหารควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้พนักงานมีบรรยากาศองค์การที่ดีและการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับชิติกร บุญประคอง (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง : ศึกษากรณีเฉพาะพนักงานบริษัทอิงเกรส ออโต้ เวนเจอร์ จำกัด พบว่าพนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และมีการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง การทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของพนักงาน การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมที่แตกต่างกันมีคะแนนความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองโดยภาพรวมแตกต่างกัน และการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขององค์การสามารถใช้เป็นตัวแปรทำนายความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพการทำนาย ร้อยละ 8.8 และการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมสามารถใช้เป็นตัวแปรทำนายการพัฒนาตนเองของพนักงาน มีประสิทธิภาพการทำนายร้อยละ 4.4

นอกจากนี้โรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ การบริหารในสถานศึกษาเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั่นคือบุคลากรทุกฝ่าย องค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา จึงส่งผลให้การปฏิบัติงานของครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถส่งผลให้ครูรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้านแล้วพบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ด้านการตัดสินใจ ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสามารถแยกอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545: 7) ส่งผลให้สถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตามแนวนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับแนวการปฏิรูปตามมาตรฐาน ตัวชี้วัดซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดความหวังว่า จะก่อให้เกิดประโยชน์ไปสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมาตรา 55 ให้มีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้มีรายได้เพียงพอและเหมาะสมกับฐานทางสังคมและวิชาชีพ ให้มีกองทุนส่งเสริมครูและบุคลากร

ทางการศึกษาเพื่อจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนงานริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานดีเด่น และเป็นรางวัลเชิดชูเกียรติคุณครู-คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทำให้เกิดความคาดหวังทางด้านการเงินที่จะจูงใจให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โอโกมากะ (Ogomaka. 1986: 56) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแองเจอร์ลิส พบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจคือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การสอนมีความเหมาะสมกับเวลาและยังสามารถปฏิบัติกิจกรรมอื่นได้อีกด้วย ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง เรียงตามลำดับ และวัชราภรณ์ มณีวงษ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยบูรพา และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ โดยจำแนกตามสายงานของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยบูรพา โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ 3 ด้าน คือ ด้านความอยู่รอด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังสอดคล้องกับ เย็นตะวัน แสงวิเศษ (2554: บทคัดย่อ) พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับมากในทุกด้าน ประกอบด้วยด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านเงินเดือนสวัสดิการและเงินรางวัล และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ยุทธภูมิ ช่างเหล็ก (2553: บทคัดย่อ) พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายทุ่งตะโก 2 อำเภอทุ่งตะโก จังหวัดชุมพร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วยด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ด้านปริมาณการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านค่าตอบแทน และด้านอาคารสถานที่ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ด้วยเห็นว่าแรงจูงใจมีผลทำให้การสร้างบรรยากาศในการทำงานในองค์การเป็นไปด้วยดี ส่งผลให้องค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการจัดโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายได้ว่า ในระบบบริหารราชการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์นั้นเป็นระบบการบริหารงานราชการในขนาดใหญ่ ยึดถือกฎระเบียบราชการเป็นสำคัญ ซึ่งโครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือในการบริหารงานสถานศึกษาที่มีผลมากที่สุด โครงสร้างขององค์การหรือสถานศึกษานั้นการออกแบบ

จะคำนึงถึงระบบบริหารและการจัดการที่คล่องตัว (Autonomy) ในเชิงการบริหาร มีอิสระขึ้นทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้รองรับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และจัดระบบบุคลากรหลักให้ได้ปฏิบัติงานหลักอย่างเต็มที่ ตรงกับลักษณะงานหลัก และความรู้ความสามารถการปรับเปลี่ยน โอน ย้าย เลื่อนตำแหน่งในการทำงาน จึงมีผลกระทบต่อแบบบรรยากาศองค์การได้ง่ายที่สุด ซึ่งผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึง ประเด็นเรื่องแผนภูมิ โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของโรงเรียน แผนภูมิ โครงสร้างสถานศึกษา มีความชัดเจน จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับ เจมส์และโจน (James; & Jones. 1974: 95) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึก มีเจตคติ และมีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานได้ องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ ขนาดขององค์การ การตัดสินใจภายในองค์การว่าเน้นการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือการแบ่งความรับผิดชอบและการตัดสินใจ องค์การมีลักษณะเฉพาะอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะเด่นอย่างไร มีมาตรฐานในการดำเนินงานการผลิตและการบริหารมากน้อยแค่ไหน กระบวนการต่างๆ ในองค์การมีลักษณะเป็นระบบที่แน่นอนเพียงไรความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่กับระบบย่อยมีอย่างไรบ้าง สอดคล้องกับ เรซและจีเวล (Reitz; & Jewell. 1985: 348) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์การ การควบคุม และการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนในองค์การแต่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นเพราะโครงสร้างองค์การจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การปฏิบัติงานชัดเจนขึ้นช่วยในการติดต่อสื่อสารลดช่องว่าง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภา อุตรา (2553: บทคัดย่อ) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าลักษณะขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสตรีระนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 ควรมีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารโดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร การแบ่งภาระงานกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การที่ดีนั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหาร การจัดการภายในองค์การ นั่นหมายถึงการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผน วางโครงสร้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ในอันที่จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.3 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยเห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน มีการให้แสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ สถานศึกษามีการตัดสินใจการดำเนินงานบนพื้นฐานของความถูกต้องและรอบคอบ ผู้วิจัย

อภิปรายว่า การตัดสินใจของครูมาจากปัจจัยหลายๆด้าน สิ่งสำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษา ได้เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนรวมในการบริหาร การตัดสินใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษามากน้อยเพียงใด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ถวิล คำอาจ (2553: บทคัดย่อ) พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกือบทุกด้าน นั่นคืองานด้านบริหารงานวิชาการ งานบริหารทั่วไป งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารบุคคล ทั้งนี้เป็นเพราะระบบการดำเนินการจัดการศึกษาอยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของฝ่ายต่างๆ ผู้บริหารจึงมีความตื่นตัวในด้านการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด ผู้บริหารจึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สุภวรรณ ธิวงศ์ษา (2553: บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมการตัดสินใจคือ ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเองและผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วตัดสินใจจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารจะมาจากการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของครู ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการที่ครูจะสามารถตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใดนั้น มาจากการบริหารของผู้บริหารที่มีหลักการบริหารในการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนในการจัดการบริหารสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ

1.4 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสร้างขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยเห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของครู มีการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ มีการแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมแต่ละบุคคล มีการวางระบบการแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู ทำให้ครูเกิดการยอมรับและเชื่อมั่นในการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่จะทำให้ครูมีความมั่นคง มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศิษฐ์ ชูสวัสดิ์ (2547: 42) ที่กล่าวว่า มิติขวัญของครู ตำแหน่งอาจารย์ 1 อาจารย์ 2 และอาจารย์ 3 มีพฤติกรรมค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮาลปิน (Halpin. 1963: 74-181) ที่กล่าวว่า บรรยากาศแบบเปิด (The Opened Climate) ลักษณะของบรรยากาศประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือ ขวัญและกำลังใจ มีความสามัคคีสูง อุปสรรคต่ำ มิตรสัมพันธ์ปานกลาง มีความห่างเหินต่ำ ความกรุณาปราณีสูง เป็นแบบอย่างสูง เน้นผลงานต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรักใคร่ปรองดองกันในหมู่คณะ

ต่างเป็นเพื่อนที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือกันและพึ่งพากัน แม้จะเป็นงานในหน้าที่หรืองานส่วนตัว มีการชื่นชมความสามารถและผลงานของครู มีการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่สำคัญและน่าภาคภูมิใจ สร้างความเชื่อมั่นให้ครูในการปฏิบัติงานจะสำเร็จลุล่วง มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล มีระบบการแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการก้าวหน้าของครู สอดคล้องกับ ยุทธนา ชวดิ (2552: บทคัดย่อ) พบว่าครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติการสอน รักและศรัทธาในอาชีพครู ด้านการทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย และด้านการพัฒนาตนเองของครูและข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆที่เป็นคำถามปลายปิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานพบว่า การลิดรอนความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน การไม่จริงใจไม่เอาใจใส่ในการบริหารโรงเรียน การบริหารงบประมาณไม่ตรงตามจุดประสงค์ทางการศึกษา และการบริหารงบประมาณที่ไม่เป็นธรรม สอดคล้องกับ พยนต์ บุญเพ็ง (2553: 110) พบว่าครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก อันเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัย 10 ด้านคือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความพอใจในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู ความพอใจในเงินเดือน ความพอใจในปริมาณงาน ความพอใจในหลักสูตร ความพอใจในสภาพครู ความรู้สึกต่อชุมชนในการสนับสนุนการศึกษา ความพอใจในอาคารสถานที่และภาวะกดดันของสังคม การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญกับครูในสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ เทเลอร์ (Taylor.1947: 89) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนสุขภาพของมนุษย์ที่ต้องการการเอาใจใส่ดูแล การตรวจวินิจฉัย และการปกปักรักษาให้มีสุขภาพกำลังขวัญที่ดี หรือสูงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นกำลังขวัญส่วนบุคคล หรือองค์การหากหน่วยงานหรือองค์การใดมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการบริหารงานภายในองค์การให้มีคุณภาพต่อไป

1.5 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยเห็นว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีการจัดการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะและคุณภาพของงาน มีการสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การเชื่อมั่น การไว้วางใจในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้งานสามารถดำเนินไปได้ราบรื่น ทุกองค์การเมื่อความเชื่อมั่น เชื่อถือในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การแล้วก็จะส่งผลให้การทำงาน บรรยากาศภายในองค์การเป็นไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับ ยูชิ (Ouchi. 1993: 122) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความไว้วางใจไว้ว่าไม่มีสถาบันใดที่ดำรงอยู่ได้โดย

ปราศจากความเชื่อถือ ความไว้วางใจและความเป็นกันเอง ความเชื่อถือในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้จากความเข้าใจซึ่งกันและกัน หากบุคลากรไม่เข้าใจว่าบุคคลอื่นกำลังทำอะไร ไม่เข้าใจภาษาไม่เข้าใจเทคโนโลยี และไม่เข้าใจปัญหาแล้วย่อมไม่สามารถที่จะเกิดความไว้วางใจกันได้ ดังนั้นหากผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันจะสามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในที่สุด และ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551: 145) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการให้ความเป็นกันเองและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศของความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในองค์การ สามารถวัดได้จาก 3 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) บรรยากาศที่เป็นอยู่ระหว่างฝ่ายบริหาร คณะครูนักเรียนและผู้ปกครองเป็นไปอย่าไว้วางใจ 2) การสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล และ 3) การเน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ สมจิต สงสาร (2552: 62) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นบรรยากาศแบบประสานสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับครูในโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเชื่อถือ และมีความไว้วางใจต่อกัน สามารถวัดได้จาก 5 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) ผู้บริหารและคณะครูสามารถพูดเปิดใจซึ่งกันและกันได้ 2) คณะครูร่วมแรงร่วมใจกันทำงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) มีการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา 4) มีการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และ5) บรรยากาศโดยทั่วไปมีความเปิดเผยตรงไปตรงมา จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การด้านการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นส่วนสำคัญในการสร้างองค์การแห่งความเป็นมิตร ไมตรี ความเชื่อมั่นต่อเพื่อนร่วมงาน การไว้วางในในการทำงานงานของครูและผู้บริหารการศึกษาที่จะทำให้องค์การได้พัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้มากที่สุด

2. ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม เห็นคุณค่าและความสำคัญของการทำงานด้วยกันเป็นหมู่คณะที่มีการส่งเสริมสนับสนุน การมีภาวะผู้นำทีมที่ดี มีการพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพที่มีคุณภาพมากที่สุด และมีการติดต่อสื่อสารในทีมอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีมนั้นมีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ มารยาท แซ่อึ้ง (2552: บทคัดย่อ) พบว่าครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ อำนวย มีสมทรัพย์ (2553: 72) พบว่า การทำงานเป็นทีมของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีการทำงานเป็นทีมในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้เนื้อเชื่อใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสารตามลำดับ สอดคล้องกับ สิริรัตน์ แก้วสมบัติ (2552: 79) พบว่าการทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมด้านภาวะผู้นำ การบรรลุเป้าหมาย ความสามัคคี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางวิเคราะห์ได้ว่าการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนเป็นการทำงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมถึงความสามัคคีและเสียสละ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด จึงทำให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเองได้ และภายในโรงเรียนมีการยอมรับในความคิดเห็นของทีมงานและปฏิบัติตามมติของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกันหรือมีแนวคิดที่มุ่งทำเพื่อส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยภร สีมาตร (2553: บทคัดย่อ) พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม องค์ประกอบด้านการจัดการกลุ่ม และองค์ประกอบด้านสมาชิกตามลำดับ โดยประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษามีค่ามากที่สุด รองลงมาคือการใช้ความคิดเห็นที่ขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ของผู้นำกลุ่มและการสนับสนุนให้กำลังใจยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสมตามลำดับ ส่วนประเด็นเกี่ยวกับการไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากร มีค่าความคิดเห็นต่ำที่สุดแสดงให้เห็นว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษา มีการประชุมปรึกษาหารือ นำเสนอแนวคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้นำสามารถทำให้ทุกคนยอมรับในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ต่างมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สัมมนา สีหมุ่ย (2553: บทคัดย่อ) พบว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละด้านทำให้ทราบถึงระดับประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม พบว่าด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทและด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นเมื่อพิจารณาการทำงานเป็นทีมเป็นรายด้านแล้วพบว่า ด้านการการสนับสนุน ด้านการมีภาวะผู้นำทีม ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านการติดต่อสื่อสารในทีมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถแยกอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้การทำงานเป็นทีม ด้านการสนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก อาจเป็นเพราะว่าส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ ทั้งจาก

ผู้บังคับบัญชา และจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี กล่าวคือ เมื่อบุคลากรทำงานบกพร่อง ผู้บังคับบัญชายังให้โอกาสแก่บุคลากรในการปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชายังให้การยอมรับในความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร และจากผู้ร่วมงานเองมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เช่น มีการสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้ และความสามารถที่ได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ นาคก้อน (2550: บทคัดย่อ) พบว่า การสนับสนุนบรรยากาศองค์การของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยลำดับสูงสุด คือ ด้านขวัญและกำลังใจ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรของศูนย์มีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน ต่างมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มีความตั้งใจในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความศรัทธาในตัวผู้นำ ดังนั้นเมื่อจัดกิจกรรมใดจึงได้รับความร่วมมือจากบุคลากรเป็นอย่างดี เพราะทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่องาน และครูมีความเชื่อมั่นต่อสมาชิกในทีมเกี่ยวกับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ครูมีการได้รับการกระตุ้นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม ครูมีการสร้างความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ครูได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ และครูให้ความสำคัญรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน แสดงให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมในด้านการสนับสนุนครูนั้น เป็นสิ่งที่ครูสามารถรับรู้ได้ถึงการส่งเสริมให้ครูได้ทำงานร่วมกัน สอดคล้องคล้องกับภิญโญ ลองศรี (2550: 124) กล่าวว่าปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านการได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำวิจัยในชั้นเรียน เพราะว่าเมื่อครูผู้สอนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ให้ความร่วมมือในการทำงาน ให้คำปรึกษาในการแก้ไข แนะนำส่งเสริมด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือในการจัดทำรายงานวิจัย ให้กำลังใจ ส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ทำให้มีกำลังใจมีความมั่นใจในการทำวิจัยในชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี

2.2 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้การทำงานเป็นทีม ด้านการมีภาวะผู้นำทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากครูในโรงเรียนมัธยมศึกษามีความรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทผู้นำที่เหมาะสม เห็นคุณค่าของการใช้หลักการบริหารที่ลดความขัดแย้งภายในองค์การเพื่อทำให้องค์การเกิดประโยชน์ที่สุด สอดคล้องกับ กาญจนา มังคละคีรี (2552: 104) พบว่า ผู้นำทีมเป็นตัวแปรย่อยขององค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์ และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลในโรงเรียน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมจะมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและประสานงานกับสมาชิกในทีมได้เป็นอย่างดี มีมนุษยสัมพันธ์อันดีได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม มีความสามารถประนีประนอม ดังนั้นองค์ประกอบด้านผู้นำทีม จึงมีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้

สอดคล้องกับ อังคณา ทีภูเวียง (2551: 58-59) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดขอนแก่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการระบุวิสัยทัศน์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม กับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในจังหวัดขอนแก่นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการเห็นพ้องกัน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดขอนแก่นอยู่ในระดับสูง ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือครูในโรงเรียนที่เป็นหัวหน้าทีม มีลักษณะขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ งานที่ให้ทีมทำก็จะสำเร็จได้ลุล่วงไปได้หากผู้นำทีมมุ่งสร้างความสัมพันธ์ก็มีความสำคัญต่อการตัดสินใจไม่น้อยไปกว่ากันเลย เพราะผู้นำที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์จะทำให้ความสามัคคีและความเป็นกันเองระหว่างสมาชิกดีขึ้น ช่วยลดความขัดแย้งและสามารถสนองตอบความต้องการยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการจูงใจและมีปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในทีมงานเข้าใจและมุ่งมั่นในอุดมการณ์ของทีมงาน เพื่อให้ทีมงานสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จความวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สอดคล้องกับ วู้ดค็อก (Woodcock. 1989: 115) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะต้องเปิดโอกาสให้สามารถเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เปิดโอกาสให้กับสมาชิกใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่มีการทำงานอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับ ดายเยอร์ (Dyer. 1995: 24) ที่กล่าวว่า ผู้นำทีมจะต้องให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง

2.3 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้การทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคคลในโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพได้นั้นผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ อรวรรณ เสียงสนั่น (2553: 62) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาตำบลแม่คะ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูได้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิชาการอื่นๆ การให้ข้าราชการครูได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่เพื่อนร่วมงาน ให้ข้าราชการครูได้ศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงหรือประยุกต์ในงานที่รับผิดชอบ ส่งเสริมให้

บุคลากรได้เพิ่มความรู้ด้วยตนเอง และยังมีการส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้านคือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือด้านการวางแผน และด้านการประเมินผลตามลำดับ ส่วนด้านการดำเนินการตามแผน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรีโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ขั้นตอน และกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ทั้ง 8 กิจกรรม ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ ภิญญดา เกิดศิลป์ (2551: บทคัดย่อ) พบว่าสภาพการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงรายในแต่ละด้าน ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติระดับปานกลาง แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ ได้ให้โอกาสบุคลากรเสนอแนะข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการให้ข้อมูลในที่ประชุมของโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีของโรงเรียน ซึ่งถือว่าบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่เลือกใช้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรเป็นหมู่คณะ โดยใช้รูปแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาโดยมากจะเน้นด้านวิชาการ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ รับผิดชอบด้านอาคารสถานที่ มีเอกสารประกอบการพัฒนา ใช้วิทยากรจากวิทยากรบุคคลภายนอกเป็นหลักด้านการตรวจสอบ โรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล และจัดทำสรุปผลการดำเนินการตามแผนงานโครงการ มีการแจ้งผลให้บุคลากรทราบ เพื่อหาทางแก้ไขข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นด้านการปรับปรุง แก้ไข โรงเรียนส่วนใหญ่นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข หลังจากการดำเนินการตามโครงการแล้วเสร็จ หากมีข้อผิดพลาดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข และนำผลการประเมินมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือจัดสวัสดิการหรือขวัญกำลังใจแก่บุคลากรต่อไป

2.4 ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีการรับรู้การทำงานเป็นทีม ด้านการติดต่อสื่อสารในทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยการสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของกลุ่มคน องค์การหรือสังคมใด ๆ การขาดระบบการสื่อสารที่ดีไม่เพียงแต่จะกระทบต่อการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นแต่จะทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การไม่อาจ

ดำเนินงานต่อไปได้ การสื่อสารจึงเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์การและในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน การสื่อสารจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจบทบาทของแต่ละคนหน่วยงานในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งแต่ละคนทำงานร่วมกันโดยอาศัยระบบการจัดอำนาจบังคับบัญชาและการแบ่งงานกันทำเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันดังที่ เสนาะ ติเยาว์ (2541: 2-5) สรุปว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญ ความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศนั้นอาจเปลี่ยนให้เป็นจริงและนำไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร ความรู้ทุกอย่างของมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลปะ สังคมศาสตร์ หรือพฤติกรรมศาสตร์อาจนำมาถ่ายถอดเก็บรักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น สัมมนา สีหมุ่ย (2553: 102) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมาด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยของทีมงานบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความเต็มใจและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีระดับคะแนนมากเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ มีความสามารถในการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจทีมงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน และช่วยกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ ผู้บริหารสามารถรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างเต็มใจ และเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามข้อสงสัยในคำสั่ง หรือปัญหาในการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ สอดคล้องกับ เบญจพร ยิฐธรรม (2553: 72) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมในองค์การ กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นแบบบนลงล่าง แบบล่างขึ้นบน แบบแนวนอน และแบบข้ามสายงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และยังพบด้วยว่าข้าราชการที่รายงานว่ามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมากทั้ง 4 รูปแบบมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารน้อยในทุกรูปแบบ สอดคล้องกับ ศรีสุนันท์ อนุจรพันธุ์ (2551: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องพฤติกรรมด้านการสื่อสารภายในองค์การที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา “บริษัท บิซิเนส ออนไลน์ จำกัด (มหาชน)” พบว่า พนักงานเชื่อว่าพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์การที่ดี จะส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์การ คือพนักงานเกิดความรู้สึกเป็นส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย พนักงานสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา ลดความผิดพลาดในการทำงาน

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ผู้วิจัยเห็นว่าเนื่องจากโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ ใช้การบริหารโรงเรียนโดยการแบ่งการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย ซึ่งในการบริหารงานแต่ละฝ่ายนั้นจะมีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารงานในแต่ละฝ่ายโดยมีทีมงานในการบริหารงาน ภาระงานที่ฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบนั้นจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่จะต้องทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารปรับเปลี่ยนบรรยากาศองค์การไปในทิศทางใดก็ตาม แต่ภาระงานต่างๆ ก็ยังคงต้องให้ทีมงานดำเนินงานต่อไป นั่นก็แสดงให้เห็นว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 นั้นรับรู้บรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมที่สัมพันธ์กัน และอีกประเด็นก็คือองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การและการทำงานนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 5 ด้านและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม 4 ด้านจากนักวิชาการที่หลากหลาย ภายใต้บริบทที่แตกต่างกันนั่นก็คือทั้งบริบทงานธุรกิจ บริบทงานราชการและบริบทงานโรงเรียนเป็นต้น ซึ่งก็น่าจะทำให้ผลจากการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบมาว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์กับการรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่งานวิจัยของ พาสนา เดวิเลาะ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยศึกษาบรรยากาศของสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การมีขวัญกำลังใจสูง การมีโอกาสในการทำงาน และการปรับปรุงสถานศึกษา สำหรับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน กระบวนการทำงานและตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน การพัฒนาตนเอง พบว่าระดับบรรยากาศของสถานศึกษาโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการปรับปรุงสถานศึกษา ด้านการมีขวัญกำลังใจสูง และด้านการไว้วางใจ อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีโอกาสในการทำงาน ระดับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านกระบวนการทำงานและตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวเห็นได้ว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมมาจากองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับบริบทของสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตามแต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมีภาวะผู้นำทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวี (2551: 78) ได้อธิบายถึงแนวคิดของ เลวิน (Lewin. 1930: 65) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การพบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะขึ้นอยู่กับบุคลิกหรือคุณลักษณะของบุคคลหรือได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกหรือลักษณะส่วนบุคคลของบุคคลนั้นและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การนั้น สอดคล้องกับ ภารดี อนันต์นาวี (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาและบรรยากาศองค์การ ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย บรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกโดยรวมอยู่ในระดับดี การบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกโดยรวมอยู่ในระดับมาก และตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อการบริหารการจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือบรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนาย การบริหารจัดการที่ดีได้ร้อยละ 76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ จากการวิจัยผู้วิจัยพบว่า การรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แสดงว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์มีความคิดเห็นว่าการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมาจากการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการได้รับแรงจูงใจที่ดี สอดคล้องกับ วู้ดค็อก (Woodcock. 1989: 75-116) ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ทีมงานจะต้องประกอบด้วย การสนับสนุนและไว้วางใจกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงาน พร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน พูดอย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะร่วมมือกันแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 31-32) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถเล่าเรื่องต่างๆได้อย่างสบายใจ เพื่อให้ทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผย ให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมี

เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้ามโดยไม่ต้องหวั่นกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2550: 248-249) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า ผลประโยชน์ของสมาชิกต้องชัดเจน สามารถบอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร คนมาทำงานทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูงเป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก เขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ และสมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ วิเชียร วิทยอุดม (2550: 224-227) ยังได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Internal and External Support) เงื่อนไขสุดท้ายมีความจำเป็นมากสำหรับความมีประสิทธิภาพของทีมงานก็คือ บรรยากาศของสิ่งแวดล้อมรอบข้างทีมงานจะต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของทีมงาน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกฝนที่เหมาะสมแก่สมาชิกในทีมงาน และจัดให้มีการวัดผลงานที่มีความชัดเจน เพราะว่าประสิทธิผลของทีมงานสามารถที่จะประเมินผลทั้งหมดได้จากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เช่น ดูได้จากผลกระทบที่มีต่อรางวัลหรือโอกาสความก้าวหน้าที่จะสนับสนุนทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่มีส่วนช่วย นอกจากนี้จากงานวิจัยยังพบว่า การมีภาวะผู้นำทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างขวัญและกำลังใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากที่สุด องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมสิ่งแรกคือผู้นำทีม หรือผู้บริหารทีมงาน คือ ผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน สามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและข้อขัดแย้งต่าง ๆ ทั้งในและนอกทีมงาน กระตุ้นการทำงาน ประชุม จัดระบบการงานพร้อมรายละเอียดการรายงาน แก้ปัญหา สร้างแนวทางให้สมาชิกทีมทำงานได้ดี เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของผู้นำทีมงานคือ การเป็นผู้ประสานในทุก ๆ เรื่อง ทั้งในเรื่องงาน และผลประโยชน์ของทีมงาน การเป็นผู้นำมีสถานภาพเท่าเทียมกับสมาชิกของทีม จึงพบว่าในระหว่างปฏิบัติงานของทีมงานมีปรากฏการณ์ผู้นำร่วม ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ ประภัทศร เหลืองประเสริฐ (2548: 95) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต ผู้นำที่เน้นคน ควรประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทร เป็นที่พึ่งเมื่อผู้อื่นมีปัญหา การปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค การให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าทรัพยากรด้านอื่น การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนอื่นได้ การให้กำลังใจและชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ จะเห็นได้ว่าการบริหารองค์การหรือหน่วยงานไม่ว่าระดับใด บุคคลที่เป็นผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานทุกระดับการทำงานร่วมกันของบุคคล จึงต้อง

คำนึงถึงมิติทางด้านจิตใจ นอกเหนือจากความรู้ความสามารถหรือศักยภาพที่ปัจเจกบุคคลมีอยู่ การสร้างความเข้าใจ ความช่วยเหลือ เกื้อกูล ความเสมอภาคในการปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับผู้อื่นทุกระดับ การให้กำลังใจ การชมเชย ตลอดจนการเปิดโอกาสเพื่อปรับปรุงในความผิดพลาด หรือความไม่สมบูรณ์ในการทำงานที่ผู้บริหารระดับสูงจะพึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ล้วนมีผลทางจิตใจอย่างสำคัญยิ่งต่อบุคคลที่ร่วมงานด้วย และส่งผลต่อเนื่องไปยังกระบวนการทำงาน ผลสำเร็จของการทำงาน (Performance) ทุกระดับ พฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นที่เกี่ยวข้องกับคน จึงน่าที่จะเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงควรคำนึงและกระทำ สอดคล้องกับแนวคิดของ กริฟฟิน (ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ. 2545: 15-16; อ้างอิงจาก Griffiths. 1956: 243-253) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงตนเอง ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานเมื่อมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สร้างความเข้าใจหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือและเต็มใจ และสอดคล้องกับผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Onio State University อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 72) พบว่า ผู้นำคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นผู้นำที่รับฟังปัญหาของผู้ร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค นอกจากนี้จากงานวิจัยยังพบว่าการพัฒนาบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์การมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์การเดิมที่เป็นอยู่เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ กระบวนการของการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่จะทำให้บุคลากรสามารถก้าวทันไปสู่การเปลี่ยนแปลง เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนามากขึ้น ส่งผลให้บรรยากาศการทำงานเปลี่ยนแปลงเป็นบรรยากาศที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด บุคลากรในองค์การก็จะมีความไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ วิโรจน์ นาคก้อน (2551: 93) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนบรรยากาศองค์การกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในเขตภาคกลาง พบว่า การสนับสนุนบรรยากาศองค์การและกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 2 ด้าน คือ ด้านขวัญและกำลังใจ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการบังคับบัญชา ทำให้เป็นผลดีต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในเขตภาคกลาง และได้เสนอแนะว่าองค์การต้องมีการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ ด้วยการร่วมกันพิจารณาความดี ความชอบและลงโทษบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ยึดผลงานเป็นหลักไม่เห็นแก่พวกพ้อง มีการประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรที่กระทำความดีมีผลงานปรากฏ พร้อมกับจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ที่สร้างให้เกิดความสุขกายสบายใจในการปฏิบัติงาน และจาก

งานวิจัยยังพบว่าการติดต่อสื่อสารในทีม มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการจัดโครงสร้างองค์การ การสร้างขวัญและกำลังใจ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่าการติดต่อสื่อสารในทีมที่ดีนั้นจะต้องมีการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกันในการทำงานเป็นทีมที่ดีได้ สอดคล้องกับ สุริยันต์ สะท้าน (2550: 114) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา และได้มีข้อเสนอแนะว่า พฤติกรรมการส่งสาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการติดต่อสื่อสารกับครู แสดงความไว้วางใจครูระหว่างการสนทนา ตรงไปตรงมาและเปิดเผย เปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน มีการเตรียมการอย่างรอบคอบก่อนแจ้งข้อมูลข่าวสาร มีการแสดงออกต่อสังคมได้อย่างเหมาะสม ออกคำสั่งให้ครูปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ตลอดจนพูดคุยอย่างเป็นกันเองกับครูและบุคลากร ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารในทีม มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ กับขวัญและกำลังใจ ผลการวิจัยเป็นความสัมพันธ์ในเชิงลบ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าโครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ การติดต่อสื่อสารกันภายในองค์การอาจจะเป็นข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการติดต่อประสานงานขึ้น ก็อาจทำให้ขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเชิงลบ สอดคล้องกับ นิภา อุตรา (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสตรีระนองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสตรีระนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายละเอียดรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะขององค์การ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ และด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ตามลำดับ โดยปัจจัยด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ และลักษณะขององค์การส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสตรีระนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14

จากผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวม กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันในบางด้าน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจึงควรมีการจัดบรรยากาศองค์การให้เกิดความเหมาะสมต่อการรับรู้ของครู เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ที่ตั้งไว้ โดยคำนึงถึงความสำคัญทั้งการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมให้มีความเหมาะสมควบคู่กัน

6. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนการรับรู้การทำงานเป็นทีมโดยรวม อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลของการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การและการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์ ไว้ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ครูได้ศึกษา ติดตาม ค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้พัฒนาไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ อยู่ในระดับต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาความรู้ จัดให้ครูได้มีแหล่งเรียนรู้ สืบค้นหาความรู้ที่เป็นความรู้ใหม่ๆ จัดอบรมพัฒนาการใช้งานอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูได้มีความรู้และทักษะที่เพิ่มมากขึ้น

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของครู อยู่ในลำดับที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครู ความสามารถและผลงานเชิงประจักษ์ของครู มีการรายงานให้ได้รับทราบโดยทั่วกัน เพื่อแสดงความชื่นชม สร้างกำลังใจให้ครูที่มีความสามารถและผลงานได้รับยกย่องและเชิดชู เพื่อเป็นแบบอย่างต่อไป

1.3 ควรมีการปรับปรุงบรรยากาศองค์การด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ กับการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารในทีม ควรมีการปรับปรุงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารเพื่อทำให้บรรยากาศของการสร้างขวัญและกำลังใจดีขึ้นมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลของการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยครั้งต่อไป ไว้ดังนี้

2.1 ศึกษาบรรยากาศองค์การในด้านอื่นๆ เช่น ด้านความอบอุ่น ด้านความขัดแย้ง ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมในช่วงเวลานั้น ๆ ในอันที่จะพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

2.2 ควรมีการศึกษาที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ กับแนวคิดและทฤษฎีใหม่ๆ เช่น แนวคิดของ อัลท์แมน (Altman. 2000: 63) และแนวคิดของ ไมล์ส (Miles. 2005: 3) เพื่อให้เหมาะสมกับองค์การที่มีบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน

2.3 ศึกษาการทำงานเป็นทีมในด้านอื่นๆ เช่น ด้านบทบาทต่างๆ ในทีม ด้านความร่วมมือและการขัดแย้งในทีม ด้านกระบวนการทำงานที่ถูกต้อง หรือด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย เป็นต้น

2.4 ศึกษาบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของกลุ่มประชากรอื่นๆ เช่น โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1

2.5 ควรศึกษาบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมภายใต้องค์ประกอบและบริบทที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545.* กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ).

----------.(2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กริช สืบสนธิ์. (2541). *การสื่อสารในองค์กร.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กวี วงศ์พุฒ. (2535, กรกฎาคม - มีนาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. *วารสารเพิ่มผลผลิต.* 31(4): 30-35.

กาญจนา มังคละคีรี. (2552). *องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครพนม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม. ถ่ายเอกสาร.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2542). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: อักษรพิพัฒน์.

กุลยา ตันติผลาชีวะ; และ สมศรี กิตติรักษ์ตระกูล. (2541,มีนาคม). วิชาชีพการพยาบาลในยุคเศรษฐกิจถดถอย. *สารสภาการพยาบาล.* 13: 22-25.

ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2555). *แนวทางการพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล.* สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2555, จาก http://competency.rmutp.ac.th.

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกรมอาชีวศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.

จรัมพร ประถมบูรณ์. (2547). *Competency : การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศ.* (เอกสารอัดสำเนา).

จิดิมา วรรณศรี. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

เจษฎา นกน้อย. (2552). *แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.

ชฎานันท์ สุวรรณมณี. (2549). *บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา: สายบัตรเครดิต ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).* สารนิพนธ์. (พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2547). *หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชนรัฐ สมหวังประเสริฐ. (2546). *ความคาดหวังของพนักงานต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร : ศึกษากรณี บริษัท ฟอลคอนคอนเทนเนอร์ทรานสปอร์ต จำกัด.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม (การบริหารทั่วไป) ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

ชยพล บุตรศาสตร์. (2554). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

ชลิดา ศรมณี; และพูนศรี สงวนชีพ. (2528). *การบริหารงานบุคคล.* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชัชวาล์ ชำนาญ. (2550). *การบริหารงานบุคคลเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี.* ปริญญานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรดิตถ์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. ถ่ายเอกสาร.

ชัยภร สีมาตร. (2553). *ความสัมพันธ์การทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษากับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

ชาตรี โพธิกุล. (2552). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา.* สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ชิดิกร บุญประคอง. (2550). *การรับรู้บรรยากาศองค์การกับความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง : ศึกษากรณีเฉพาะพนักงานบริษัทอิงเกรส ออโต้ เวนเจอร์ จำกัด.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2552). *การสรรหาการคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ทวีพรินท์.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิต.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2546). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: เอชอาร์เซนตอร์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ดนัย เทียนพุฒ. (2546). *การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดาวเทียม บับที. (2553). *สภาพและปัญหาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนเฉพาะความพิการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.

เด่นพงษ์ พลละคร. (2532,มกราคม). การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา. *วารสารเพิ่มผลผลิต ปีที่ 28:* 20 – 25.

ถวิล คำอาจ. (2553). *การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา.* กรุงเทพฯ: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2532). *บรรยากาศองค์การ.* กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทัศนีย์ ปาละ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

เทื้อน ทองแก้ว. (2555). *สมรรถนะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา.* สืบค้นเมื่อ 24 เมษายน 2555, จาก http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc.

ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

----------. (2542). *การบริหารงานบุคคล.* พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธเนศ ขำเกิด. (2532,ธันวาคม). การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน. *วารสารมิตรครู* (31): 40.

ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร.* กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.

ธีรเดช นรัตถรักษา. (2551). *ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายรัฐธรรมนูญ 2550 ฉบับประชาชน.* กรุงเทพฯ: ไฮเอ็ดพับลิชชิ่ง.

นภดล เกษทองมา. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการมีส่วนร่วมของทีมสุขภาพในการพัฒนาตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชนด้านการให้บริการกิจกรรมในชุมชน.* วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (การบริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

นฤป สืบวงษา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.

นวลฉวี วงษ์สมบัติ. (2555). *ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland*. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2555, จาก http://naulchawee.blogspot.com/2010/12/mcclelland.html

นิภา อุดรา. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของโรงเรียนสตรีระนอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 14.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

บรรจง ครอบบัวบาน. (2549). *การศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของบุคลากรโรงพยาบาลชัยภูมิ.* วิทยานิพนธ์ รป.ม. (ยุทธศาสตร์การพัฒนา). ชัยภูมิ: บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. ถ่ายเอกสาร.

บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

บรรยงค์ โตจินดา. (2548). *องค์การและการจัดการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.

เบญจพร ยิฐธรรม. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและการสนับสนุนทางสังคมในองค์การกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาข้าราชการสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม.* วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

บุตรี จารุโรจน์. (2550). *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). *การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแนวใหม่.* กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.

ประคอง กรรณสูต. (2529). *สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู.* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). *คุรุปริทัศน์.* กรุงเทพฯ: กรุงเทพการพิมพ์.

ประพันธ์ คำสามารถ. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ประภัทศร เหลืองประเสริฐ. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.

ประภาพร ศรีตระกูล. (2550). *แบบฝึกและเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา.* ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ประพันธ์ สุดโต. (2545). *แนวทางในการพัฒนาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา.* สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ประสงค์ เอี่ยมเวียง. (2548) . *การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2546). จิตวิทยาการศึกษา.กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.

ปัญญา คงศรี. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประจวบคีรีขันธ์.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ปัญญากร อุดนัน. (2552). *การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล. (2549). *การค้นหาและวิเคราะห์เจาะลึก Competency ภาคปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

พงศ์ หรดาล. (2534). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม.* กรุงเทพฯ: คณะอุตสาหกรรมศึกษา วิทยาลัยครูพระนคร.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2544). *พฤติกรรมกลุ่ม.* กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

พนม พงษ์ไพบูลย์. (2555). *การศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชนแบบสหวิทยาเขต* . สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2555, จาก http://www.moe.go.th/web-panom/articlepanom/article16.htm

พนัส หันนาคินทร์. (2546). *การบริหารบุคลากรในโรงเรียน.* กรุงเทพฯ : พิฆเณศ.

พนัส หันนาคินทร์. (2536). *การบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา.* เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาหน่วยที่ 11. สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรชัย คำรพ. (2547). *การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.

พรพิศ อินทระสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

พระครูสุนทรธรรมรักขิต. (2555). *สมรรถนะประจำสายงานของครูผู้สอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาเขตภาคเหนือตอนล่าง.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

พยนต์ บุญเพ็ง. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

พลสัณห์ โพธิ์ศรีทอง. (2549). *บนเส้นทางที่สร้างสรรค์.* กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

พสุ เดชะรินทร์. (2555). *บรรยากาศองค์การ.* สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2555, จาก http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php/บรรยากาศในองค์กร.

----------. (2546). *Balanced Scorecard.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พาสนา เดวิเลาะ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยปทุมธานี. ถ่ายเอกสาร.

พิเชษฐ์ สุทธิวิรัตน์. (2540). *ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

พิมล ทวีพฤกษ์สิริกุล. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการพัฒนาตนเองของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.* สารนิพนธ์ พค.ม. (การบริหารการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

เพชร กล้าหาญ. (2552). *การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.

เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552). *ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ภารดี อนันต์นาวี. (2548). *การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออก.* (รายงานการวิจัย). ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภิญญดา เกิดศิล. (2551). *การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงราย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ถ่ายเอกสาร.

ภิญโญ ลองศรี. (2550). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทำวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

มนูญ วงศ์นาวี. (2520). *ค่านิยมทางการบริหารสำหรับพัฒนาองค์การของไทย.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

มารยาท แซ่อึ้ง (2552). *การศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ.* กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ยาเบ็น เรืองจรูญศรี. (2555). *ภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม.* สืบค้นเมื่อ 30 กรกฎาคม 2555, จาก http://kroobannok.com/39858

ยิ่งยศ พละเลิศ. (2550). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.* สารนิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

ยุทธนา ชวติ. (2552). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู : กรณีศึกษาสถานศึกษาในอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 4.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมภ์. ถ่ายเอกสาร.

ยุทธภูมิ ช่างเหล็ก. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายทุ่งตะโก 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชุมพร เขต 2 อำเภอทุ่งตะโก จังหวัดชุมพร*. ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. ถ่ายเอกสาร.

เย็นตะวัน แสงวิเศษ. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี.* กศ.ม. (บริหารธุรกิจ). สุราษฎร์ธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. ถ่ายเอกสาร.

รัตน์จำเรียง เพชรแก้ว. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). "การจูงใจและการเสริมแรง" พฤติกรรมองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

รัศมี เทพดลไชย. (ม.ป.ป.). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). องค์การและการจัดการ Organization and Management. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.

โรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม. (2555). *สารสนเทศโรงเรียนเจ้าพระยาวิทยาคม.* สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2555, จาก http://www.chaopraya.ac.th

โรงเรียนนนทรีวิทยา. (2555). *สารสนเทศโรงเรียนนนทรีวิทยา.* สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2555, จาก http://www.nonsi.th.edu

โรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม. (2555). *สารสนเทศโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม.* สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2555, จาก http://www.yn.ac.th/home.html

โรงเรียนวัดสุทธิวราราม. (2555). *สารสนเทศโรงเรียนวัดสุทธิวราราม.* สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2555, จาก http://www.suthi.ac.th

โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย. (2555). *สารสนเทศโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย*. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2555, จาก http://www.suriyothai.ac.th/index.php

ลัดดา พัชรวิภาส. (2550). *บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา: พนักงานชั่วคราว บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).* สารนิพนธ์ พค.ม. (การบริหารการพัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ลัดดาวัลย์ เขื่อนคำ. (2551). *ช่องว่างทางสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนบ้านเทิดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.

วรพจน์ บุษราคัมวดี. (2548). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: ชวนพิมพ์.

วรเดช จันทรศร และอุทัย เลาหวิเชียร. (2529). *การจัดโครงสร้างและรูปงานขององค์การวิชาชีพในประเทศไทย กรณีสภาทนายความ*. รายงานการวิจัยคณะรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วราวุธ ภวภูตานันท์. (2552). *ความคิดเห็นของข้าราชการ ที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์การ กรณีศึกษา : กรมชลประทาน*. การค้นคว้าอิสระ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. ถ่ายเอกสาร.

วัชราภรณ์ มณีวงษ์. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการมหาวิทยาลัยบูรพาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ*. ปริญญานิพนธ์ กศ.บ. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.

วิจักขณ์ บุญมาเลิศ. (2553). *บรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครนายก: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2539). *การบริหารบุคคลในโรงเรียน หน่วยที่ 1-8*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิชาการสถาบัน OPINION. (2544). *ความรู้ทั่วไปทางบริหารธุรกิจแนว GMAT (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สกายบุ๊กส์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิทยากร เชียงกูล. (2553). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2551/2552 บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และสังคม*. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวเคชั่น.

วิทยา เรืองวิญญูเวช. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศโรงเรียนกับการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. ถ่ายเอกสาร.

วินิจ เกตุขำ. (2535). *มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

วิภาวี มหารักขกะ. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วิโรจน์ นาคก้อน. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนบรรยากาศองค์การกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในเขตภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2547, สิงหาคม). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. *วารสารศึกษาศาสตร์*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น 27(3): 40-52.

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผลการวิจัย: ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540, กรกฎาคม). การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวพินิจเชิงระบบ. *วารสารข้าราชการ*. 42(3): 28-47.

ศันสนีย์ ชูเชื้อ. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏวลัยลักษณ์. ถ่ายเอกสาร.

ศิณีย์ สังข์รัศมี. (2543, ธันวาคม). การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ. *เพิ่มผลผลิต*, 39 (5): 60-74.

ศิริวรรณ ขวัญนาง. (2550). *สมรรถนะที่เอื้อต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในจังหวัดอุตรดิตถ์ ตามทัศนะของผู้ร่วมงาน*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). อุตรดิตถ์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์. ถ่ายเอกสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิร์มและไซเท็กซ์.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุดทอง.

ศุภวรรณ เศาณานนท์. (2548). *สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ วศ.ม (การบริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

สนิท คงภักดี. (2549). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

สมคิด บางโม. (2538). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

----------. (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

----------. (2550). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมจิต สงสาร. (2553). *การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

สมนึก ลิ้มอารีย์. (2552). *การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3.* สารนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

สมยศ นาวีการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ: ตะวันออก จำกัด.

สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ : แนวคิดหลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย.* พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

สรายุทธ โตนอก. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ม (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

สัมมนา สีหมุ่ย. (2553). *การศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโนนไทย จังหวัดนครราชสีมา.* วิทยานิพนธ์ วศ.ม (การบริหารงานก่อสร้างและสาธารณูปโภค). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยสุรนารี. ถ่ายเอกสาร.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและตรวจสอบความตรงของตัวแบบ.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. (2555). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2555.* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559).* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2529). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงาน.* กรุงเทพฯ: ธีรานุสรณ์การพิมพ์.

----------. (2545). *ข้าราชการในอนาคต.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

----------. (2548). *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แนวคิดและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554).* พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2550). *การเตรียมการฝึกอบรมสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร.* กรุงเทพฯ: กองฝึกอบรมสำนักปลัด.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2553). *บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2553). *คู่มือการประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สิริรัตน์ แก้วสมบัติ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น.

สุจิตรา ยีหวังเจริญ. (2554). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารและการจัดการศึกษาอิสลาม). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

สุชานุช พันธนียะ. (2553). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.

สุดา ทัพสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยที่เอื้อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

สุนันทา เลาหนันท์. (2551). *การสร้างทีมงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แฮนด์เมดสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข. (2524). *การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภวรรณ ธิวงศ์ษา. (2553). *พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.

สุริยันต์ สะท้าน.(2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

เสน่ห์ ศรีสุวรรณ. (2533,มกราคม). การสร้างและพัฒนาทีมงาน. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 14 (50). : 88-89.

เสนาะ ติเยาว์. (2539). *การบริหารงานบุคคล.* พิมพ์ครั้งที่ 12.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

----------. (2541). *การสื่อสารในองค์การ.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *การประชาสัมพันธ์:ทฤษฎีและปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: ธีระฟิลม์และไซเท็กซ์.

องอาจ วรรณวิสิทธิ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.

อดิศร สุภาพคำ. (2548). *การศึกษาสภาพปัญหาการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 .* วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.

อดุลย์ ทองแก้ว. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวโรงพยาบาลจิตเวชภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการทั่วไป). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2533). *การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น.* กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.

อรพินทร์ ชูชม. (2542). *การวิเคราะห์เครื่องมือวัดตัวแปรตามแนว CTT (Classic Test Theory).* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรวรรณ เสียงสนั่น. (2552). *บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษา ตำบลแม่คะ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่.* การศึกษาอิสระ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ถ่ายเอกสาร.

อรุณ รักธรรม. (2537). *การพัฒนาองค์การ: การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัชฌุกร. (2539). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ.* กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.

อังคณา ทีภูเวียง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

อัชฌพร อังกินันทน์. (2546). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมอาชีวะ.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ เชาวน์ปัญญา และบุคลิกภาพห้าด้านตามแนวคิดของคาสตาและแมคเครของบุคลากรทางการตลาดในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2547). *Career Development in Practice*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อารีวรรณ์ น้อยดี. (2553). *การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.

อุดมศักดิ์ พิมพ์พาศรี. (2552). *ผลกระทบของศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และศักยภาพทางด้านการสร้างความไว้วางใจที่มีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการเทคโนโลยีและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.

อำนวย มีสมทรัพย์. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. ถ่ายเอกสาร.

เอนก เทียนบูชา. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน*. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ด. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ถ่ายเอกสาร.

Alastain, R; & Kevin,L. (1995). *Creating Training Miracle*. Sydney: Prentice-Hall.

Altman, Rob. (2000). *Understanding Organizational Climate*. Retrieved November 16,2005, from http://www.hftp.org/members/bottomline/Organization.htm

Altman, Rob. (2000, November). Forecasting Your Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*. 65: 62-65.

Altmann, Rob. (2000, June). Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems. *Journal of Water Engineering & Management*. 31(2): 31-36.

Applewhite, Phillip B. (1965). *Organizational Behavior*. Englewood Chiffs: Prentice-Hall.

Ayers, David F. (2002, June). Developing Climates for Renewal in The Community College: A Case Study of Dissipative Self-Organization. *Journal of Research and Practice.* 26: 165-185.

Boam, R. & Sparrow, P. (1982). *Designing and Achieving Competency.* New York: McGraw-Hill.

Boone, L. E.; & Kurtz, D. L. (1995). Contempolary Business. (7thed.). Fort Worth, TX: The Dryden Press.

Boyatzis Richard. (1892). *The Competence Manager : A Model of Effective Performance.* New York: McGraw-Hill.

Brown, S.P.; & Leigh, T.W. (1996, June). A New Look At Psychological Climate Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology.* 81: 358-368.

Brown, W.B. and Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach.* New York: John Wiley and Sons.

Burton, R. M. (1999). *Tension and Resistance to Change in Organization Climate: Managerial Implications for A Fast Paced World.* Retrieved January 24, 2008, from http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Burton%20og%20Obel%20og%20 Lauridsen%20 tension%202000.pdf.

Cherrington, D. J. (1994). *Organization Behavior: The Management of Individual and Organization Performance.* 2nd ed.. Boston: Allyn and Bacon.

Chui, Hong Sheung. (1997). Vision and Leadership of Principals in Self-Managing Schools in Hong Kong (China). *Dissertation Abstracts International.*58 (03): 807.

Dales, M.; & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles.* Sydney: Prentice Hall.

Dubrin, A.J. (1998). *Leadership: Research Finding, Practice and Skills.* Boston: Houghton Muffling.

Dyer, W.G. (1995). *Team Building: Current Issues and New Alternative.* Mass: Addison-Wesley.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.; & Donelly, J. H., Jr. (1985). *Organizations: Behavior Structure Process.* 5th ed. U.S.A.: Business Publication.

Gibson, James L.; et al. (2000). *Organization : Structure Process Behavior.* 10th ed. New York: McGraw-Hill.

Gilmer, B.Van Haller; Other. (1971). *Industrial and Organization Psychology.* New York: McGrew-Hill Book.

Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. New York : McGraw-Hill.

Greenberg, J.; & Baron, R.A. (1995). *Behavior in Organizations*. 4th ed. Needham Heights: Allyn and Bacon.

Grigsby, K.A. (1991, January). Perception of the Organization, Climate: Influenced by The Organization Structure. *Journal of Nursing Education*. 30(2): 81-88.

Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: The Macmillan.

Halpin, A.W; & Croft, D.B. (1966). *The Organizational Climate of School*. Chicago: The Midwest Administration Center.

Hay Group Research. (2005). *Climate Improvement Accreditation*. Retrieved October 23,2005, from http://www.hayresourcesdirect.Haygroup.com.

Hay Group Research. (2005). *Pulse Surveys- Leadership Style and Organizational Climate.* Retrieved November 15, 2005, from http://www.hayresourcesdirect. Haygroup.com.

Hodge, B. J., Anthony, W.P.; & Gales, L. M. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach.* London: Prentice-Hall.

Holmes, D. S.; & McGilly, B. M. (1984, November). "Task-Related Arousal of Type A and Type B Persons : Level of Challenge and Response Specificity." *Journal of Personality and Social Psychology*. 46: 1322-1228.

Hoy, Wayne K.; & Cecil G. Miskel. (1978*). Educational Administration: Theory Research and Practice.* New York: Random House.

----------. (2005). *Organizational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal*. Community College Review. 33(1): 1-21.

James, L.R.; & Jones, A. P.(1974, November). "Organizational Climate, A Review of Theory and Research," Psychological Bulletin. 81(December).

Jack Reynold, Maria Francisco. Susan Gearon. (1993). *Better Management, 100 Tips Manager's Gulde*. Washington DC: Aga Khan Foundation.

Johnson, D.W.; & Johnson, F.P. (2000). *Joining Together: Group Theory and Group skill* 7th ed. Boston: Allyn and Bacoin.

Katzenbach, J.R. (1997). *The Myth of The Top Management Team. (Performance Issue in Work Group).* Harvard Business Review.

Koys, Daniel J.; & Thomas A DeCotiis. (1991). "Inductive Measures of Psychological Climate",*Human Relations*. 44 (3) : 265-285.

Khan, RL.; & Antonocci, TC. (1980 , November). Convoys Over The Life-Course : Attachment, Roles, And Social Support. Life-Span *Development and Behavior*. 3 : 253-283.

Kurt, Lewin R. (1951 January,). "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Greated, Social Climate,". *Journal of Social Psychology*. 10 : 271-299.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Boston: Harvard University.

Lunenberg, Fred C.; & Allan C. Ornstein. (2004). *Educational Administration: Concept and Practices.* 4th ed. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.

Maslow. H.A. (1987). *Maslow's Hierenchy of Need*. New York: Harper and Row.

McClelland, David C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge. Cambridge University Press.

McShane, S.L.; & Von Gilnow, M.A. (2000). *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.

Nahavandi, Afsaneh.; & Malekzadeh, Ali R. (1999). *Organizational Behavior: The Person-Organization Fit*. New Jersey: Prentice-Hall.

Newell, P. C. (1978 , November). Genetics of The Cellular Slime Molds. *Annual Review of Genetics*. 12: 69 - 93.

Ogomaka, U. J. (1986*). The Factors which Motivation California Credentialed Teacher to Teach in Los Angeles Archdiocesan High school*. Journal of Applied Psychology. 81: 358-368.

Orpen, C. (1994 , May). *Organization Level A Moderator of The Relationship Between Perceived Political Climate and Employee Work Attitudes*. Psychological Report. 75: 759-770.

Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.

Owens, R.G. (1995). *Organization Behavior in Education*. 5th ed. Boston: Allyn & Bacon

----------. (2001). *Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform. 7*th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Pender, N.J. (1996). *Health Promotion in Nursing Practice*. Norwalk: Connecticut: Appleton & Lange.

Peterson, D.(1991). *Teamwork : New Management Ideas for The Nineties*. Victor Gollancz: London.

Porter, Michaele. (1985). *Competitive Advantage Cluster.* New York: The Free Press.

Razik, T.A.; & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental Concepts of Educational leadership*. 2nd ed. Upper Saddle River, Merrill Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior and Self-Assessment Library*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.

Rotter, J.B. (1982, June). "Generalized Expectancies for International Versus External Control of Reinforcement, "*The Development and Applications of Social Learning Theory*, 18 (12): 163-283.

Scott B. Parry. (1998). *Evaluation The Impact of Training Alexandria*. American Society for Training and Development.

Sergiovanni, T.J.; & Carver, F.D. (1980). *The School Executive: A Theory of Administration*. New York: Harper and Row.

Skinner, B.F.(1974). *About Behaviorism*. New York: McGraw-Hill.

Spencer, M.L.; & Spencer, M.S. (1993). *Competency At Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Son.

Steers, R.M.; & Porter, L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.

Strauss, G.; & Sayles, L.R. (1960). *Personel: The Human Problems of Management*. Englewood Cliffs: Pretice-Hall.

Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Upper Saddle River.

Taylor, F. W. (1947). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.

Vroom, H Victor. (1964). Work and Motivation. Now York : Wiley and Sons.

Whitney, J.O. (1996*). The Economics of Trust : Liberting Profits and Restoring Coorperate validity* . New York: McGraw – Hill.

Woodcock, M. (1989). *Team Development Manual.* 2nd ed. Vermont: Gower.

Woodcock, M.; & D. Francis. (1994). *Team Building Strategy*. London. Cambridge University Press.

Yamane, Taro. (1973). *Statistics : an Introductory Analysis*. New York Harper and Row.

Yoder, Dale. (1953). *Hand Book of Personnel and Labour Relation*.New York: Mc Graw-Hill.

Zadra, Nancy Lason. (2002). Team Teaching: a Study of Collaboration. *Dissertation Abstract International* : university of Montana.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0519.12 / 5833

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม

สิ่งที่ส่งมาด้วยแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666

ที่ ศธ 0519.12 / 5834

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วยแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



ที่ ศธ 0519.12 / 5835

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วยแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์สมหวัง สมานรักษ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร 5664

ที่ ศธ 0519.12/ 5834 **วันที่** 29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโทไพบูลย์ อ่อนมั่ง

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร 5664

ที่ ศธ 0519.12/ 5834 **วันที่** 29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



ที่ ศธ 0519.12 / 6050

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

11 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อใช้แบบสอบถาม กับครูในโรงเรียน จำนวน 30 คน ในระหว่างเดือนธันวาคม 2555 ถึงเดือนมกราคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



ที่ ศธ 0519.12 / 5838

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อใช้แบบสอบถาม กับครูในโรงเรียน ในระหว่างเดือนมกราคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



ที่ ศธ 0519.12 / 5839

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนนทรีวิทยา

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อใช้แบบสอบถาม กับครูในโรงเรียน ในระหว่างเดือนมกราคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถาม๗ข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



ที่ ศธ 0519.12 / 5840

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อใช้แบบสอบถาม กับครูในโรงเรียน ในระหว่างเดือนมกราคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



ที่ ศธ 0519.12 / 5841

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อใช้แบบสอบถาม กับครูในโรงเรียน ในระหว่างเดือนมกราคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666



ที่ ศธ 0519.12 / 5842

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเจ้าพระยาวิทยาคม

เนื่องด้วย นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์" โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อใช้แบบสอบถาม กับครูในโรงเรียน ในระหว่างเดือนมกราคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตรจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2649-5064
หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-618-8666

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามการวิจัย

1. อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์	อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เรือโท ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นายสุนันทวิทย์ พลอยขาว	ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสุทธิวราราม วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
4. นายถวิล ศรีใจงาม	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
5. นายสมหวัง สมานรักษ์	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ , การจัดโครงสร้างองค์การ , การตัดสินใจ , การสร้างขวัญและกำลังใจ และการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุน , การมีภาวะผู้นำทีม , การพัฒนาบุคคล และ การติดต่อสื่อสารในทีม ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. อายุ

☐ 20 - 30 ปี

☐ 31 - 40 ปี

☐ 41 - 50 ปี

☐ 51 - 60 ปี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ 0 - 10 ปี

☐ 11 - 20 ปี

☐ 21 - 30 ปี

☐ 31 - 40 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ดังต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งทางขวามือที่ตรงกับความเป็นจริง

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	ระดับการรับรู้ของครู				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	**<u>การสร้างแรงจูงใจ</u>** สถานศึกษามีการแจ้งให้ครูทราบเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง					
2	สถานศึกษามีกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม					
3	สถานศึกษามีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน					
4	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
5	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานเป็นช่วงๆ					
6	**<u>การจัดโครงสร้างองค์การ</u>** สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่แสดงขอบข่ายและหน้าที่การบริหารงานไว้อย่างชัดเจน					
7	สถานศึกษามีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
8	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของครูไว้อย่างชัดเจน					
9	สถานศึกษามีการมอบหมายงานให้กับครูโดยมีการกระจายงานอย่างเหมาะสม					
10	สถานศึกษามีการประชุมวางแผนการทำงานเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	ระดับการรับรู้ของครู				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	**<u>การตัดสินใจ</u>** สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีโอกาสในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ					
12	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมคิดในการวางแผนการปฏิบัติงาน					
13	สถานศึกษามีการตัดสินใจดำเนินงานของโรงเรียนบนพื้นฐานความถูกต้องและรอบคอบ					
14	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะในที่ประชุม เพื่อแก้ไขความขัดแย้งของการปฏิบัติงาน					
15	สถานศึกษามีการตัดสินใจ โดยจะคำนึงถึงครูเป็นสำคัญ					
16	**<u>การสร้างขวัญและกำลังใจ</u>** สถานศึกษามีการแสดงความชื่นชมในความสามารถและผลงานของครู					
17	สถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ					
18	สถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย					
19	สถานศึกษาใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจให้ครูได้ทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสมแต่ละบุคคล					
20	สถานศึกษามีการวางระบบการแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู					
21	**<u>การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</u>** สถานศึกษา มีการจัดการบริหารงานที่เน้นความเป็นเพื่อนร่วมงานไม่เน้นสายการบังคับบัญชา					
22	สถานศึกษาจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การ	ระดับการรับรู้ของครู				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</u>					
23	สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะและคุณภาพของงาน					
24	สถานศึกษาสร้างความตระหนักและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
25	สถานศึกษามีการร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 สหวิทยาเขตราชนครินทร์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีมของท่านดังต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งทางขวามือที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่าน

ข้อที่	การทำงานเป็นทีม	ระดับการรับรู้ของครู				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>การสนับสนุน</u>					
1	ท่านมีความเชื่อมั่นต่อสมาชิกในทีมเกี่ยวกับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน					
2	ท่านได้รับการกระตุ้นเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีม					
3	ท่านสร้างความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน					
4	ท่านได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ					
5	ท่านให้ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมอย่างเท่าเทียมกัน					

ข้อที่	การทำงานเป็นทีม	ระดับการรับรู้ของครู				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	**<u>การมีภาวะผู้นำทีม</u>** ท่านมีความรับผิดชอบในหน้าที่และมีบทบาทความเป็นผู้นำที่เหมาะสม					
7	ท่านมีความสามารถมอบหมายงานและแบ่งสรรงานให้ผู้อื่นทำในทีมได้อย่างเหมาะสม					
8	ท่านให้ความสนใจต่อทุกข์และสุขในการทำงานของสมาชิกในทีม					
9	ท่านใช้หลักบริหารเพื่อลดความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในทีม					
10	ท่านมีการทบทวนวิธีการทำงาน เพื่อกำกับติดตามให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ					
11	**<u>การพัฒนาบุคคล</u>** ท่านได้รับการพัฒนาบุคคลในทีมอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน					
12	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสาระที่รับผิดชอบ					
13	ท่านได้ศึกษา ติดตาม ค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆที่ได้พัฒนาไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ทันสมัยอยู่เสมอ					
14	ท่านได้แลกเปลี่ยนทักษะและองค์ความรู้ใหม่ ในสาระที่รับผิดชอบกันอยู่เป็นประจำ					
15	ท่านได้รับการพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมรับองค์ความรู้ใหม่ๆให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
16	**<u>การติดต่อสื่อสารในทีม</u>** ท่านได้แสดงความคิดเห็น บอกปัญหา และแจ้งความสนใจแก่ทีมงานโดยปราศจากความกลัว					
17	ท่านมีการติดต่อสื่อสารกันในทุกรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
18	ท่านมีการเปิดโอกาสได้อภิปรายอย่างอิสระในการหาข้อยุติกรณีที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน					

ข้อที่	การทำงานเป็นทีม	ระดับการรับรู้ของครู				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	ท่านได้รับการส่งเสริมให้แสดงความเห็นขณะปฏิบัติงานร่วมกัน					
20	ท่านมีการสื่อสารกันบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องและมีความเข้าใจตรงกัน					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นายพงษ์พันธ์ จันทร์เพ็ง
วันเดือนปีเกิด	6 พฤศจิกายน 2518
สถานที่เกิด	อำเภอปะเหลียน จังหวัดตรัง
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	88/487 หมู่บ้านมัลดีฟส์ ปาล์ม ถนนบางนา-ตราด หมู่ 14 ตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู (คศ.1)
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดสุทธิวราราม 252 ถนนเจริญกรุง แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2531	ระดับประถมศึกษา จากโรงเรียนบ้านหยงสตาร์ จังหวัดตรัง
พ.ศ. 2534	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ จังหวัดตรัง
พ.ศ. 2537	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ จังหวัดตรัง
พ.ศ. 2541	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์ จากสถาบันราชภัฏสงขลา จังหวัดสงขลา
พ.ศ. 2556	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร