

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร



บทคัดย่อ
ของ
ณัฐริดา บุ่งทอง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา
กรกฎาคม 2561

ณัฐจิรา บุ่งทอง. (2561). สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์.
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ
โรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญาณิพนธ์: อาจารย์ ดร.สมบุญ บวรศิริรักษ์, อาจารย์ เรือเอก
ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์.

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและระดับ
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา 3) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อ
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่ม
ตัวอย่าง คือครู ในโรงเรียน สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 127 คน
ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น และการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น
แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60-1.00 ค่า
ความเชื่อมั่น การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .72 และสมรรถนะการทำงาน
เป็นทีมมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการ
คัดเลือกเข้า

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต
คลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ
มากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการ
พัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการให้พ้นจากงานและด้านการสรรหาและบรรจุ
แต่งตั้ง ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัด
กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดย
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจซึ่งกัน
และกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย สมรรถนะการ
ทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลอง
สาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ สมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน
สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยตัวแปรด้านการมีเป้าหมายเดียวกันของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 18.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05

TEAMWORK COMPETENCIES EFFECTING THE MANAGEMENT OF STAFF AT
ADMINISTRATORS SCHOOLS UNDER THE AUTHORITY OF KHLONGSAN,
BANGKOK



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

July 2018

Nattharida Bungthong. (2018). *Teamwork Competencies Effecting the Management of staff at Schools under the Authority of Khlongsan, Bangkok*. Master of Education, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Thesis Committee: Dr. Somboon Burasirak, Lieutenant Dr. Apitee Songbundit.

The purposes of this research were as follow: 1) to study the teamwork competencies and the management of staff at Personnel Management of the school ; 2)to study the relationship between teamwork competencies among school administrators; and 3) teamwork Competencies effected the management of admnistrators under authority of the Khlongsan Bangkok. The samples consisted of one hundred and twenty-seven teachers in the under authority of Khlongsan Area Bangkok by using simple and stratified random sampling. The instruments used for data collection included a five point-rating scale questionnaire. The IOC was valued at .60 - 1.00. The management of the administrators the school was .72 and the teamwork competencies of the school administrators was at .86. The data analysis was performed by mean, standard deviation, Pearson product-moment correlation coefficient and multiple regression analysis-enter method.

The research results were as follows: the level of personnel mangement in the school under authority of Khlongsan, Bangkok as a whole was at high level. When considering each aspect, they were ranked at a high level in descending order in teams of of the average, as follows: discipline human resources development, power planning, release nomination and appointment; the level of teamwork competencies among school administrators under authority of Khlongsan, Bangkok as a whole was at a high level. When considering each aspect, they were ranked at a high level by descending order of the average as follows; they had the same goal, trust at each other, interaction, participation and open communication. The relationship between teamwork competencies and the management of admnistrators in the School area of Khlongsan, Bangkok was found to be at a medium level of. 01 level of significance. Teamwork competencies effecting the mangement of school administrators in the school area of Khlongsan Bangkok. All aspects of teamwork competencies mutually affected the management of the school with 18.00 percent at a .05 level of significance.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ของ

ณัฐริตา บึงทอง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่

เดือน

พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ที่ปรึกษาหลัก

..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

..... ที่ปรึกษาร่วม

..... กรรมการ

(อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

(อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วย อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่ได้ให้ความกรุณา ช่วยเหลือ และคำแนะนำ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ผู้วิจัยซาบซึ้งและขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่ดีและมีคุณค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา อาจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ นายขอบ ธาระมนต์ นายวิชญ์พงศ์ อุ่นละออ และนายวิรัตน์ โสโรสง ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนคำแนะนำเป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และ อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ และให้คำแนะนำที่ดีในการตรวจแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ ด้วยความดูแลเอาใจใส่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณครูในโรงเรียน สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ทุกโรงเรียน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนวัดทองนพคุณและโรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลร้องคำ ที่ได้ช่วยเหลือและสนับสนุนการเรียนและการทำปริญญานิพนธ์มาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยสามารถทำปริญญานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ และขอโน้มระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ผู้มีพระคุณที่อบรมเลี้ยงดู ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้วิจัย ครู อาจารย์ทุกท่าน ในฐานะ ผู้วางรากฐานการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์อันทรงคุณค่ายิ่ง รวมทั้งสมาชิกในครอบครัวทุกท่าน ตลอดจนขอบคุณเพื่อน พี่น้อง ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการทำวิจัยในครั้งนี้

ณัฐริดา บุ่งทอง

สารบัญ

บทที่

หน้า

1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
สมมติฐานในการวิจัย	11
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตคลองสานสังกัดกรุงเทพมหานคร ...	13
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	16
ความหมายของการบริหารงานบุคคล.....	20
ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล	22
องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล.....	26
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	33
การวางแผนอัตรากำลัง.....	33
การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง.....	36
การพัฒนาบุคลากร.....	42
การให้พ้นจากงาน	46
วินัยและการรักษาวินัย.....	50
สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	53
สมรรถนะ	55

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การทำงานเป็นทีม	61
หลักการสมรรถนะการทำงานเป็นทีม	64
ประเภทสมรรถนะการทำงานเป็นทีม.....	67
ประโยชน์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	68
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ.....	70
องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม	73
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา.....	79
การมีเป้าหมายเดียวกัน.....	79
การมีปฏิสัมพันธ์.....	81
การสื่อสารอย่างเปิดเผย.....	83
การมีส่วนร่วม.....	85
ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน.....	91
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	95
งานวิจัยในประเทศ	95
งานวิจัยต่างประเทศ	105
3 วิธีดำเนินการวิจัย	110
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	110
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล	112
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	113
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	116
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	117
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	133
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	133
สมมติฐานในการวิจัย	133

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
ขอบเขตของการวิจัย.....	133
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	134
การเก็บรวบรวมข้อมูล	135
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	135
สรุปผลการวิจัย.....	136
อภิปรายผลการวิจัย	136
ข้อเสนอแนะ	140
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก.....	158
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	159
ภาคผนวก ข คำดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม	161
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	167
ภาคผนวก ง หนังสือราชการ.....	176
ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย	184
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	186

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล	32
2	การสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม.....	78
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	111
4	จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน.....	118
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน โดยรวม และรายด้าน	119
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมและรายข้อ	120
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยรวมและรายข้อ	121
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายข้อ.....	122
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการให้พ้นจากงานโดยรวมและรายข้อ	123
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยรวมและรายข้อ.....	124
11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน โดยรวม และรายด้าน	125

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและรายข้อ	126
13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ.....	127
14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยโดยรวมและรายด้าน.....	128
15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีส่วนร่วมโดยรวมและรายข้อ	129
16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	130
17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีม กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน	131
18 ผลการวิเคราะห์สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 2ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อ การบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร	132
19 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของ เครื่องมือ การวิจัยเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา	163

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 20 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรง
ของเครื่องมือ การวิจัยเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อ
การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษา..... 165
- 21 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย
สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร..... 185



บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง.....	60
3 ภาพองค์ประกอบการสื่อสาร	85



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศและสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้นโดยได้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฉบับที่ 9-11 เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงเกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20ปี(พ.ศ.2560-2579)ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้นได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ จัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนเศรษฐกิจแห่งชาติ เพื่อมุ่งสู่ ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนต้องมุ่งเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” สร้างความมั่นคงของชาติ พัฒนาคนทุกวัยให้เป็น คนดี คนเก่ง มีศักยภาพ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในภาคการผลิตและภาคบริการเพื่อสร้างความเข้มแข็งมีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมนำไปสู่การสร้างสังคมที่พึงปรารถนา มีจิตอนุรักษ์รักษาฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องและเหมาะสม(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.2560: 2)

การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการทำงานเป็นทีม ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ กล่าวคือการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในการทำงานในหน่วยงานเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานด้วยเหตุผลต่อไปนี้ คือ งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว ต้องอาศัยผู้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากทุกๆ คนในทีมงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ๆ ความสามัคคีของคนในทีมงาน เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะพบว่าการสร้างทีมงานช่วยให้หน่วยงานสามารถรวมพลังในการปฏิบัติงาน ทำให้งานที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถประสบผลสำเร็จได้ไม่ยากนัก เมื่อผลการปฏิบัติงานที่ขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ

ส่งผลให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งหรือพร้อมที่จะนำคู่แข่ง ผลประโยชน์จึงตกอยู่กับทั้งหน่วยงาน และสมาชิกของทีมงาน(สุนันทา เลาพันธ์.2551: 64)พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานที่มี ลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่มและทำงานร่วมกัน ซึ่งตั้งอยู่บนบรรทัดฐานแห่งความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจ การประสานพลังความคิด กำหนดแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนมีการทำงานด้วยกันอย่างมีความสุขสามารถนำหน่วยงานบรรลุ เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ประคอง สุคนธ์จิตต์.2551: 1)สมรรถนะการทำงานเป็นทีมให้ เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งทั้งงานที่ทำและความรับผิดชอบให้บุคลากรตาม ความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถ แตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจการทุ่มเทกำลังความคิดและ สติปัญญาออกมาซึ่งความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้นผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่ม บุคคลภายในหน่วยงานตระหนักว่าพวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของ ทุกคน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้(สุนทร พลวงศ์. 2551: 6)

ในปัจจุบัน การบริหารหน่วยงานทุกหน่วยงาน มุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพการทำงานให้มีคุณภาพ และ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในหน่วยงานนั้น เป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานเป็นทีม เพราะการที่หน่วยงานจะทำงานสำเร็จด้วยดี ต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรหลายๆ ฝ่าย ทั้งนี้ เพราะหน่วยงานคือ กลุ่มของบุคคลที่เกิดมาจากแนวคิดและความเชื่อว่า มนุษย์ต้องอยู่เป็นสังคม อยู่ลำพัง คนคนเดียวไม่สามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อตอบสนองหน่วยงานที่ปรารถนาให้งานสำเร็จด้วยมาตรฐานอันดี เยี่ยม ด้วยเหตุผลที่ว่าคนคนเดียวขาดกำลัง ความสามารถ สติปัญญา เวลาและศักยภาพที่จะดำเนิน กิจกรรมใดๆให้สำเร็จ เพื่อให้เป้าหมายที่วางไว้สัมฤทธิ์ผลหรือแม้แต่ในปัจจุบันนี้ เป็นยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุค ของการแข่งขันแต่ละหน่วยงานต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพเพื่อให้หน่วยงานของตนดำรงอยู่ได้ และพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวคิดใหม่ทางการบริหารจัดการในเรื่องของหน่วยงาน แห่งการเรียนรู้ก็ได้เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในหน่วยงานควบคู่กับการ เรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศ และยกระดับการพัฒนาการด้านความสามารถของหน่วยงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้(Knowledge-based society) ที่มีความซับซ้อนและหลากหลายทำให้ผู้บริหารจะต้องรู้จักแบ่งงาน หรือมอบอำนาจและกระจาย ความรับผิดชอบให้แก่ทุกคนในหน่วยงาน โดยให้ทุกคนในหน่วยงานช่วยกันปฏิบัติในลักษณะของการ ทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในหน่วยงาน เนื่องจาก ทุกฝ่ายในหน่วยงานสามารถมีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น(ประจวบ แจ้โพธิ์. 2557: 272)

หน่วยงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีความร่วมมือร่วมใจที่ดี ทีมงานที่ดีมาจากบุคลากรในหน่วยงานมีการประสานงานที่ดี การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจมากที่สุดเรื่องหนึ่งของผู้บริหารยุคโลกภิวัตน์และกำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารตระหนักดีว่าความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในหน่วยงานตามลำพัง แต่เกิดจากพลังและความร่วมมือ รวมถึงการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง(ทองทิพภา วิริยะพันธ์. 2553:1)การทำงานเป็นทีมสามารถทำให้ครูเกิดความพึงพอใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จส่งผลโดยตรงต่อการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและทำให้นักเรียนเป็นผู้ที่มีความรู้ที่ดีพร้อมในทุกด้าน(ดรุณี สังขพันธ์. 2556: 4)การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิดมาร่วมดำเนินกิจกรรมทั้งหลาย ให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันสนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ(คณิต ทิพย์โอสถ. 2555: 9)การทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ฟังพาดำรงซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหา และดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน(จุฑามาศ ศิลป์ไพบุลย์พานิช.2558: 40)

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครพุทธศักราช 2554 มาตรา 4 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร หมายความว่า ข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งทำหน้าที่ทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ หรือ ข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศ และให้หมายความรวมถึงข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งดำรงตำแหน่งที่มี หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานครกำหนด (กองพัฒนาข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร. 2557: 45)โรงเรียนเป็นสถานศึกษาหน่วยงานหนึ่งซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับนักเรียนตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษาภาคบังคับ โดยปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งการปฏิบัติงานในโรงเรียนจำเป็นต้องมีการรวมกลุ่มกันสอนการปฏิบัติงานโดยมีการร่วมมือประสานงานกันเพื่อหาทางพัฒนากิจการให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งในการรวมกลุ่มการทำงานย่อมเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนในปัจจุบันโรงเรียนเป็นนิติบุคคล จึงส่งผลให้โรงเรียนเป็นอิสระในการบริหารเพิ่มมากขึ้น(กัญญภรณ์ คุณาคม และทัศนาศรี. 2558: 179)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงานจะเป็นประโยชน์อย่างมากและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานของบุคลากร การแสดงความคิดเห็นร่วมกันหรือมีส่วนร่วมในการคิดเห็น ก็จะพอใจและปรับปรุงการทำงานทันที การทำงานเป็นทีมก็จะเกิดทักษะและเกิดความโน้มเอียงจะไม่อยากเลิกงาน และ

เอาใจใส่กับงาน (Sheikh Raheel Manzoor: 2011)การปกครองครูในโรงเรียนให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนานั้นประการแรกผู้บริหารควรมีลักษณะของผู้นำและมีคุณสมบัติของการเป็นผู้บริหาร ประการที่สองก็คือการสร้างคุณธรรมและการปฏิบัติตัวให้เป็นไปตามคุณธรรมอันดีงามนั้นดังจะขอเสนอต่อไปนี้คือ 1)ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม 2)ตั้งอยู่ในพรหมวิหารสี่ 3)ไม่ทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนาย 4) ยินดีรับฟังความคิดเห็นของครูน้อยด้วยความจริงใจ 5)รู้จักให้กำลังใจแก่ครูน้อย 6) พยายามส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครู 7)หลีกเลี่ยงจากการใช้อารมณ์ในการทำงาน 8)รู้จักวางตัวรู้จักว่าอะไรสมควรอะไรไม่สมควร 9)รู้จักให้เกียรติผู้อื่น ยกย่องในกาลและเทศะอันควร 10)พยายามรักษาผลประโยชน์ของครูน้อย 11)วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัดและ 12)ผู้บริหารควรจะให้เวลาและโอกาสแก่ครูที่จะปรับปรุงตัวเอง(ณัฐพร ภูทองเงิน:2555: 2)

ในปัจจุบันปัญหาที่พบในองค์กรมากที่สุด คือบุคลากรในองค์กรมีความสับสนในบทบาทและขอบเขตของงานทั้งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ พบว่าปัญหาต่างๆ ที่มักเกิดขึ้นในองค์กร คือ การทำงานที่ขาดจุดหมาย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การทำงานร่วมกัน การสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ การไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการยืดหยุ่นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไม่ชัดเจน มีความขัดแย้งในการทำงานอย่างเด่นชัด มีความเห็นที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระดับองค์กรไม่ดี ได้รับข่าวสารไม่ครบถ้วน การส่งสารล่าช้า จึงเกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันในปัจจุบัน ซึ่งสภาพการทำงานร่วมกันจริงๆ ของทีมเกิดขึ้นน้อยมาก จากแนวคิดและปัญหาต่างๆ ที่ผ่านมามีให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมมีวัตถุประสงค์ชัดเจน และผู้ร่วมงานมีความร่วมมือกัน มีการไว้วางใจและการยอมรับนับถือกัน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน รวมถึงผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจในพื้นฐานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องนั้น ส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมขององค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ว่ามีทัศนคติต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลวิจัยอาจช่วยเป็นแนวทางในการนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา แก่สำนักงานการศึกษา สำนักงานเขต เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

เพื่อทราบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และทำให้ทราบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญของการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการจัดการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด กรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน
2. สำนักการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของเขตคลองสาน ในสังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

มุ่งศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน และ 5) วินัยและการรักษาวินัย ด้านแนวคิดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสังเคราะห์ได้จากนักวิชาการประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมีเป้าหมายเดียวกัน 2) การมีปฏิสัมพันธ์ 3) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4) การมีส่วนร่วม และ 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน จำนวน 8 โรงเรียน ประกอบด้วยครู 188 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ตามวิธีของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie; Morgan:1970, 607 - 610) และกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก ครู จำนวน 127 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1 การมีเป้าหมายเดียวกัน
- 3.1.2 การมีปฏิสัมพันธ์
- 3.1.3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย
- 3.1.4 การมีส่วนร่วม
- 3.1.5 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.2. ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.2.3 การพัฒนาบุคลากร
- 3.2.4 การให้พ้นจากงาน
- 3.2.5 วินัยและการรักษาวินัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน่วยงานในการปฏิบัติงาน การพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ทำให้หน่วยงานยังคงอยู่และก้าวหน้า รวมทั้งการรักษา พัฒนา ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่อยู่กับหน่วยงาน การบริหารงานบุคคลเป็นการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานและการบริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนาให้ มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ โดยมีขอบเขตอยู่ 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากร การให้พ้นจากงาน และวินัยและการรักษาวินัย

1.1 การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์ตำแหน่ง ชนิดของตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่ง ประเมินวิทยฐานะ การวางแผนอัตรากำลังคนให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและการวางแผนสารสนเทศเกี่ยวกับอัตรากำลังคน การวางแผนอัตรากำลังจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อหน่วยงาน

1.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามงาน เป็นการบริหารอัตรากำลังทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพที่

หน่วยงาน มีความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการของหน่วยงาน การคัดกรองผู้สมัครเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงาน โดยหน่วยงานจะคัดกรองจากใบสมัครก่อนในเบื้องต้น หลังจากนั้นจึงให้ผู้ผ่านการคัดกรองเข้าสู่ขั้นตอน การทดสอบ และการสัมภาษณ์ต่อไป

1.3 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ให้มีคุณภาพก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาเพิ่มพูน ความสามารถและทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรม พัฒนากับวิทยากร ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ศึกษาต่อ และเข้าร่วมการสัมมนา เป็นต้น

1.4 การให้พ้นจากงาน หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการบุคลากรที่ทำงานให้แก่หน่วยงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน สร้างประโยชน์ให้แก่หน่วยงานตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นจากงานไป ไม่ว่าจะตามระเบียบของหน่วยงาน เช่น ปลดเกษียณ ลาออก ให้ออก ไล่ออก แล้วแต่กรณี โดยทั่วไปหน่วยงานที่มีฐานะมั่นคงจะมีการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรของตนแตกต่างกันไป ในภาคราชการจะมีการให้บำเหน็จบำนาญ ในภาคเอกชนอาจมีการให้บำเหน็จหรือให้เงินสะสม และมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรที่ผิดระเบียบ

1.5 วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดโทษของข้าราชการที่ไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ กล่าวตักเตือนบุคลากร สร้างแรงจูงใจและสร้างจิตสำนึก ติดตาม ดูแล ความประพฤติของบุคลากรทางการศึกษา ต้องรักษาวินัยที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบบทบัญญัติในเรื่องวินัยให้ชัดเจนและต้องแก้ไข และต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อจะได้ไม่กระทำผิดวินัยและถูกลงโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยจะต้องได้รับโทษ และส่วนราชการได้กำหนดโทษไว้ 5 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก ตามกรณีที่ได้กระทำความผิด

2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกันโดยพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมพิจารณาได้จาก การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจ เรียนรู้จากผู้อื่นและมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานและร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยมีขอบเขต 5 ด้าน ประกอบด้วย การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วม และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายให้มีความสำคัญต่อเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวของการปฏิบัติงาน สร้างวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานมีทิศทางที่ร่วมกัน การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

2.2 การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนให้เกิดสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีทักษะสัมพันธ์ในการติดต่อกับผู้อื่น ทั้งในที่ทำงานและระหว่างที่ทำงาน มีทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างทีมงาน และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีนั้น จะมีผลโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม และศักยภาพในการปฏิบัติงานบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกันช่วยเหลือกันมีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน

2.3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการทำงานที่บุคลากรมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความชัดเจน บุคลากรสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย บุคลากรเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรยอมรับและเข้าใจนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

2.4 การมีส่วนร่วม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมร่วมมือกันในการดำเนินงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน มีความเห็นร่วมกัน ด้วยความเต็มใจ ตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆในกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ ความคิด สติปัญญา การให้มีส่วนร่วมในหน่วยงานนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ไปประเมินงานของตนเองและนำผลไปปรับปรุงแก้ไข เป็นผลให้บุคลากรนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมของหน่วยงานในที่สุด

2.5 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีการปรึกษาหารือด้วยเหตุผลให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นต่อกันและทีมงานมีความเป็นมิตรต่อกัน บุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธาในกันและกัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญต่อสมาชิกในทีม ถ้าบุคลากร

มีความไว้วางใจกันจะทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้ ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

3. ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติที่สายการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ตามนโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐในสังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร ตามนโยบายการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

5. สำนักงานเขตคลองสาน หมายถึง หน่วยงานบริหารของเขต มีอำนาจที่เกี่ยวกับการปกครองท้องที่การพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพ การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา การดูแลและรักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครหรือ ที่กฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจที่ของกรุงเทพมหานคร ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยแบ่งส่วนราชการ ประกอบด้วย ฝ่ายปกครอง ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล ฝ่ายรายได้ ฝ่ายรักษาความสะอาดและสวนสาธารณะ ฝ่ายการศึกษา ฝ่ายการคลัง ฝ่ายเทศกิจ ฝ่ายพัฒนาชุมชนและสวัสดิการสังคม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการพยากรณ์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีในการสังเคราะห์ข้อมูลจาก มัทนา ศรีโยธา(2550), วราพร พรหมแก้วพันธ์ และจตุณี แก้วเอี่ยม(2550), ปัทมา พุทธแสน(2551), ปาริชาติ สติภา(2558), ทิชากร อาจเอี่ยมและคณะ(2559), เนตรนภา นามสพุง(2558), จิตติยา ปทุมราชภรณ์และคณะ(2557), พระเสด็จ ปกสุสโร(วงศ์พันธุ์เสือ)(2554), นภาพร เผ่าผาและคณะ(2555) สรุปได้ 5 ด้านคือ โดยมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน 5) วินัยและการรักษาวินัย การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา คือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงออกมา ถึงความรู้ความสามารถในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานร่วมกัน ใช้คนให้ถูกกับงาน เป็นประโยชน์สูงสุดให้เกิดผลดีกับองค์กร สอดคล้องกับมาลินดา เทวพิทักษ์(2556: 21) ในกระบวนการของการบริหารไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการจัดรูปแบบองค์กรบริหารงานบุคคลการควบคุมบังคับบัญชาการประสานงานหรือการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการวิจัยและพัฒนาที่ดีทั้งหมดนี้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือผลประโยชน์อันสูงสุดขององค์กรสอดคล้องกับปัทมา พุทธแสน(2551: 17) การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กรโดยจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ออกแบบงานดำเนินงานการใช้ และการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรกล่าวคือ ช่วยให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการการบริหารงานบุคคลในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วย

พัฒนาองค์กรพนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศสอดคล้อง วิฑูรย์ สีนแดง(2553: 21) คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร เพราะองค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับคน สอดคล้องมาลินดา เทวาทิกษ์(2556: 20) เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงานเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในทีมงานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์กร มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการลัทธิ โภชาแสง (2553), ชยพล บุตรศาสตร์(2554),คณิต ทิพย์โอสธ(2555),ธีระ ไชยสิทธิ์(2555),อินทรา อินทโชติ (2556),ประโยชน์ คล้ายลักษณ์และคณะ(2556),หทัยกานต์ หอระสิทธิ์(2557),Woodcock(1989)โดยมีขอบเขตตัวแปรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ 1)การมีเป้าหมายเดียวกัน 2) การมีปฏิสัมพันธ์ 3) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4) การมีส่วนร่วม และ5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สายใจ ปรีดา(2555:18)มีแนวคิดว่าองค์กรต้องการให้คนทำงานร่วมกัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น องค์กรจึงต้องหันมาใช้การทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับสมชาย กิจยรรยง(2540: 204) หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและคนอื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ไว้วางใจกัน มีการร่วมมือประสานงานที่ดีในกลุ่มและมีการติดตามประเมินผลงานเป็นระยะสอดคล้องเล็ก สมบัติ (2545:11)ในการทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากความเข้าใจถึงหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับลำเทียน เผ่าอาจ(2559: 29)การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์คือขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน ซึ่งช่วยให้สมาชิกของทีมรู้สึกว่าคุณเขามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลงานของทีมร่วมกัน มีความยึดมั่นในทีมและมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นสอดคล้อง ชินกร ต.เทียนประเสริฐ(2551:16)สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการบริหารงานบุคคล เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน
2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอหัวข้อดังนี้

1. สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - 2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
 - 3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.3 การพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 การให้พ้นจากงาน
 - 3.5 วินัยและการรักษาวินัย
4. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
 - 4.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
 - 4.1.1 สมรรถนะ
 - 4.1.2 การทำงานเป็นทีม
 - 4.2 หลักการของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
 - 4.3 ประเภทสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
 - 4.4 ประโยชน์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม
 - 4.5 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
 - 4.6 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 5.1 การมีเป้าหมายเดียวกัน
 - 5.2 การมีปฏิสัมพันธ์
 - 5.3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย
 - 5.4 การมีส่วนร่วม

5.5 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตคลองสาน สังกัด

กรุงเทพมหานคร

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร มีที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจที่ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยเน้นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปสู่โรงเรียน สนับสนุนให้โรงเรียนได้ใช้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เต็มศักยภาพ (การบริหารงานบุคคล: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร) ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน ผู้ยากไร้ ผู้พิการ หรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่ง และการสนับสนุนจากรัฐ เพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้

1. คุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน สนับสนุนการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษา ปรุ้มวัย ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของสถาบันครอบครัวและชุมชน รวมทั้งต้องสงเคราะห์และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ ผู้พิการ หรือทุพพลภาพ และผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้

2. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสุขภาพที่เน้นการสร้างเสริมสุขภาพอันนำไปสู่สภาวะที่ยั่งยืนของประชาชน รวมทั้งจัดและส่งเสริมให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพและการจัดบริการสาธารณสุข โดยผู้มีที่ให้บริการดังกล่าวซึ่งได้ปฏิบัติที่ตามมาตรฐานวิชาชีพและจริยธรรม ย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย

3. พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมาย เพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้า

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพ การศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิจัยในศิลปะวิทยาการแขนงต่าง ๆ และเผยแพร่ ข้อมูลผลการศึกษาวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากรัฐ

6. ส่งเสริมและสนับสนุนความรู้รักสามัคคีและการเรียนรู้ ปลูกจิตสำนึก และเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ ตลอดจนค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา องค์กรบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและที่ในการจัดระบบ การบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้ (9) การจัดการศึกษา มาตรา 17 ภายใต้บังคับมาตรา 16 ให้องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและที่ในการจัดระบบ บริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้ (6) การจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัด การศึกษาในระดับระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการ ภายในท้องถิ่น มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัด การศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีที่ในการประสานและส่งเสริม องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการ เสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุน การจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการจัด การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการจัดการศึกษาตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ

1. การศึกษาในระบบ(Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมายวิธี การศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอนการศึกษาในระบบมี 2 ระดับ

1.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อน ระดับอุดมศึกษา มี 3 ระดับ ได้แก่

1.1.1 การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา (3-6 ปี)

1.1.2 การศึกษาระดับประถมศึกษา

1.1.3 การศึกษาระดับมัธยมศึกษา มี 2 ระดับ

1) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (3 ปี)

2) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (3 ปี) มี 2 ประเภท

- ประเภทสามัญศึกษา
- ประเภทอาชีวศึกษา

1.2 การศึกษาระดับอุดมศึกษาการศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ

1.2.1 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา

1.2.2 การศึกษาระดับปริญญา

2. การศึกษานอกระบบ(Non-formal Education)เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม การจัดการศึกษานอกระบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพให้แก่ราษฎร การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือ แหล่งความรู้อื่นๆ การจัดการศึกษาตามอัธยาศัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้านห้องสมุดชุมชน จัดการสอนให้กับเด็กเร่ร่อนตามชุมชนเมืองใหญ่การอนุรักษ์และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ท้องถิ่น ศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น

การจัดการศึกษาท้องถิ่นมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการพึ่งพิงตนเองได้ทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง และการมีเอกลักษณ์และความยั่งยืนของท้องถิ่น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายของการจัดการศึกษาท้องถิ่น คือ

1. ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ภูมิปัญญา ในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตบนพื้นฐานของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นนั้น

2. ถ่ายทอดความเชื่อและค่านิยมของท้องถิ่น และทำให้สมาชิกมีลักษณะคล้ายคลึงกันจนเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นนั้น ๆ และทำให้คุณลักษณะเอกลักษณ์ของท้องถิ่นได้สืบสานต่อเนื่องยั่งยืน

3. เป็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของสมาชิกในท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหาของตนเองและท้องถิ่น โดยใช้ภูมิปัญญาของตนเองได้(กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มาตรฐานการจัดการศึกษาท้องถิ่น: สมชาย ศรีวิรัตน์ สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2559)

ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้ข้อมูล(กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร
สำนักการศึกษา: ตุลาคม 2558: 8-9) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์สำนักการศึกษา(Vision)

สำนักการศึกษานองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร
ให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน

2.วิสัยทัศน์กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร(Vision of BMA Teacher
Development)เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
กรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหาร การจัดการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิต
วิญญาณของความเป็นครูก้าวหน้าวิชาชีพ ทันสมัย และก้าวไกลเทคโนโลยี

3. พันธกิจ (Goals)

3.1 เป็นองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มี
คุณภาพ มีคุณธรรม และความโปร่งใส เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ในเวที
ระดับชาติ และระดับภูมิภาคอาเซียน

3.2 พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม
ความรู้ และทักษะในการบริหาร การจัดการเรียนรู้ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบายและ
ความหลากหลายในการปฏิบัติ

3.3 จัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วม ทั้งของบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กร
เอกชนอื่น ๆ

3.4 กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ

4. เป้าหมายหลัก

4.1 จัดบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

4.2 จัดบริการการศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นกลุ่มผู้นำในประชาคมอาเซียน

4.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน
ด้านการศึกษา

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานของ
องค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และ
ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ
ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะต้องคำนึงว่ามนุษย์มิใช่เครื่องจักร
แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรย่อมต้องการขวัญกำลังใจรวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถของตนเอง พร้อมทั้ง

เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญ(วิลาวรรณ รพีพิศาล: 2554: ออนไลน์)

ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าว มีได้เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถเพียงอย่างเดียวหากแต่มีการขยายแนวคิดในกระบวนการบริหารการดำเนินงานบุคคลแผนใหม่ให้มีขอบเขตกว้างยิ่งขึ้น ถือเป็นการส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม โดยผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคลมีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืน และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้

1. มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ในเรื่องประสิทธิภาพนอกจากจะได้ตระหนักว่าประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติที่ของตนให้สำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีเป็นสำคัญแล้ว ยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้ บทบาทและความรับผิดชอบต่อที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

2. มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า เป็นแนวคิดที่มองการบริหารการดำเนินงานบุคคลในแง่ที่เป็นคุณ (Position Approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากร ด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งที่ของตนเอง

3. เน้นการจัดองค์กรให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารการดำเนินงานบุคคล เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำในการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์กรเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำที่กระตุ่น และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

ปัจจุบันแนวคิดในการบริหารการดำเนินงานบุคคลได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของการบริหารการดำเนินงานบุคคลในศตวรรษที่ 20 ที่เป็นการบริหารตามแนวคิดใหม่ เน้นความเป็นระบบโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญงานด้านนี้จะต้องเพิ่มบทบาทที่ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยถือว่าการบริหารการดำเนินงานบุคคลที่ดี จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงท่ามกลาง สภาพะการ

เปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการปฏิบัติงานบุคคลสามารถปฏิบัติที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมั่นใจ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์กรโดยจะมุ่งเน้นบุคลากรอย่างเดียว แต่จะมีมุมมองที่กว้างขึ้นให้ครอบคลุมแนวคิดในเรื่องต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านธุรกิจ เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โอกาสทางตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน รวมถึงความรู้เชิงวิเคราะห์ด้านการเงิน เทคโนโลยี จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อแสวงหากลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจให้ก้าว และสู้คู่แข่งในโอกาสต่างๆ ได้

2. แนวคิดด้านเทคนิคการบริหารการปฏิบัติงานบุคคล หมายถึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ สามารถบริหารกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีเทคนิคที่สร้างสรรค์โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารงานบุคคล การจ้างงาน การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารการปฏิบัติงานบุคคลตามแนวคิดใหม่

3. แนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบริหารเชิงรุกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาและสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทาย ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลานอกจากจะทราบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารการปฏิบัติงานบุคคลตามที่กล่าวมาแล้วเราจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารการปฏิบัติงานบุคคลด้วยเช่นกัน คือ

3.1 ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษาค้นคว้าวิจัยการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูล บทบาทที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารการปฏิบัติงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่นๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการบริหารงานบุคคลให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

มีขอบข่ายที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง

1.2 การกำหนดตำแหน่ง

- 1.3 การเลื่อนตำแหน่ง
- 1.4 การประเมินวิทยฐานะครู
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 2.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู
 - 2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
 - 2.3 การรักษาการในตำแหน่งและการปฏิบัติราชการแทน
3. การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร
 - 3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 3.3 การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - 3.4 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
 - 3.5 การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
4. การประกันคุณภาพบุคลากร
 - 4.1 การประเมินสมรรถนะระบบบริหารงานบุคคล
 - 4.2 การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคลตามตัวชี้วัดระดับบุคคล
5. วินัยและการรักษาวินัย
6. การลาและการออกจากราชการ
 - 6.1 การลา
 - 6.2 การออกจากราชการ สำนักการศึกษาเอกสารบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

(2554:73)

บทมา พุทธศาสน(2551: 21)ได้กล่าวสรุปว่า แนวคิดการบริหารงานบุคคลได้ นักวิชาการศึกษาจัดได้เสนอแนวคิดการบริหารงานบุคคลไว้หลายแนวทางจัดได้ว่า การบริหารงาน บุคคลประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ที่ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจสามารถนำแนวคิด มาปรับใช้ให้เข้ากับ องค์การของตน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความรู้ความสามารถ สร้างสุขขวัญและกำลังใจส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

ผกาภรณ์ จันทรทิพย์(2552: 14)ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารงานบุคคล เป็น กระบวนการในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งเริ่มจากการสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน การ ใช้ประโยชน์จากบุคลากร การรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุดและรวมไปถึงกระบวนการสิ้นสุด ความเป็นบุคลากรขององค์กร

ประภาภรณ์ บุญส่งเสริม(2553: 12)ได้กล่าวสรุปสาระสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ว่า เป็นกระบวนการให้ได้และใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของ องค์กรมีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมตั้งแต่ การแสวงหา การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน

จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการเกี่ยวเนื่องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การวางนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการด้านบุคคล การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายและการพ้นจากการปฏิบัติที่ของบุคลากรภายใต้ระบบสำคัญ 2 ระบบ คือระบบอุปถัมภ์ และระบบคุณธรรม

2.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคคลถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมอย่างสูง เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ดังต่อไปนี้

มัทนา ศรีโยธา(2550: 34)สรุปความหมายไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน มีความรับผิดชอบที่จะทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การได้เลื่อนตำแหน่งและเลื่อนเงินเดือน การย้าย การสร้างขวัญและกำลังใจ การดำเนินการทางวินัย ตลอดจนการพ้นจากการปฏิบัติงาน

สมสุข เขตแวงคง(2550: 9)กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารการบริหารงานบุคคล ที่ต้องการให้ได้มาซึ่งคนที่เหมาะสมกับที่ทำงานโดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานจนกระทั่งพ้นหรือสิ้นสุดไปจากการทำงาน

สายฝน ผ่องศรี(2550: 6)สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมตามความต้องการขององค์กร โดยองค์กรสามารถพึงพา ชำรงรักษาให้ผู้มีความรู้ความสามารถพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กร โดยมีขอบเขตของการบริหารงานบุคคล ซึ่งจำแนกออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การวิเคราะห์การจัดโครงสร้างและอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ฯลฯ จนถึงพ้นจากราชการ

อรัชพร แม้นเลิศ(2550: 8)สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่บุคคลพึงพอใจต่อผลงานและผลประโยชน์ที่ได้ตอบแทน เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานและพัฒนาองค์กร กระบวนการดังกล่าวเริ่มตั้งแต่การกำหนด การเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะงานให้แก่บุคคล การรักษามูลค่าของบุคคลที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้บุคคลพ้นจากงานและองค์กร

วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา(2551: 13)สรุปความหมายไว้ว่า กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การสรรหา การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีการพัฒนา ประเมินผล การทำงาน บำรุงรักษา รวมทั้ง

ฟลิปโป(Flippo 1981: 5 อ้างใน อรัชร แม้นเลิศ 2550: 8)กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ การควบคุมเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนา ให้ค่าตอบแทนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์กรเพื่อ บรรลุถึงจุดประสงค์ต่างๆ ขององค์กร

ปัทมา พุทธแสน(2551:14)สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการ ที่เกี่ยวกับบุคคลนับแต่การวางแผน สรรหา การใช้ การพัฒนา ตลอดจนดูแลรักษาไว้เพื่อให้บุคลากร มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานพอเพียงสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร

ผกาภรณ์ จันทรทิพย์(2552: 14)สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการบริหารงานขององค์กร ซึ่งเริ่มต้นจากการ สรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน การใช้ ประโยชน์จากบุคลากร การรักษามูลค่า และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุดและรวมไปถึงกระบวนการสิ้นสุด ความเป็นบุคลากรขององค์กร

ประภาภรณ์ บุญส่งเสริม(2553: 14)สรุปความหมายของการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงาน และใช้ทรัพยากรกำลังคน นั้นทำให้งานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการบำรุงรักษาไว้ซึ่ง การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ โดยการบริหารงานบุคคลมีความหมายครอบคลุมกว้างขวางมากกว่าการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตเพียงการ จัดการข้อมูลกับบุคลากรเท่านั้น

อรัญญา วงษาคร(2556: 21)กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ สามารถนำแนวคิดมาปรับใช้ได้กับองค์กรของตน เพื่อให้งาน ที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพ บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามความรู้ความสามารถ สร้างขวัญและกำลังใจส่งผล ให้งานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

กรสรค์ เอนกศักยพงศ์(2556: 23)สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการบริหารบุคคล ที่ช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตาม ความต้องการขององค์กร และเป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมพัฒนา ให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ได้วางไว้

กัมพล เครือวัฒนะ(2556: 5)สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารงานบุคคลนั้น เป็นทั้งในฐานะผู้สั่งการ และในฐานะที่ปรึกษา คือ ควบคุมคนที่มีอยู่ภายใต้บังคับบัญชา และทำที่ที่ ปรึกษาประธานบริษัท ทางด้านนโยบายการบริหารงานบุคคล

มาลินดา เทวพิทักษ์(2556: 20)สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงานเป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ มีการใช้การบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศความสัมพันธ์ในที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์กร มีการส่งเสริมความเจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคลที่พร้อมมูล และเพื่อให้เป้าหมายที่ต้องการสามารถได้คนที่มีความสามารถมาทำงานต้องมีวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง และต้องสามารถดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคน ที่จะให้ทุ่มเทจิตใจ ช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายส่วนรวมขององค์กรดูแลเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ให้การบริหารงานบุคคลรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน และการธำรงรักษา หรือให้พ้นจากงาน ทั้งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

กฤติยา จินตเสถณี (2557: 9)สรุปไว้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ที่หนึ่งขององค์กร ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผน การสรรหาคัดเลือก กำหนดค่าตอบแทน การฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยถือว่าการบริหารงานบุคคลมีฐานะเป็นทรัพยากรที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการการบริหารงานบุคคลมีฐานะเป็นทรัพยากรที่มีประโยชน์และคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งการจัดการการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะสร้างความสามารถในด้านต่างๆ ในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับองค์กร เป็นที่พึงพาขององค์กร ทำให้องค์กรดำรงอยู่และก้าวหน้า รวมทั้งการรักษา พัฒนา ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความสามารถให้อยู่คู่กับองค์กร

2.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

สมชาย เทพแสง(2543:14-15) สรุปไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ทั้งด้านอาคาร สถานที่ บุคลากร สื่อ อุปกรณ์ ตลอดจนงบประมาณในการลงทุน ความพร้อม แตกต่างกันไปบ้างแห่ง ครูมีเพียงไม่กี่คนต้องทำงานหลายอย่างดังนั้นต้องเริ่มจากการทำโรงเรียนให้มีความมาตรฐานเท่าเทียมกันในด้านความพร้อมของโรงเรียนก่อนอันดับแรก

อรัชพร แม้นเลิศ(2550:9-10)สรุปไว้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญเป็นกระบวนการในการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง หากหน่วยงาน หรือองค์กรใดมีการบริหารงานบุคคลบกพร่อง หน่วยงาน หรือองค์กรนั้นย่อมจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก ทั้งนี้เพราะงานต่าง ๆ จะดำเนินไปได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับคนเป็นสำคัญ

ปัทมา พุทฺธแสน(2551: 17)สรุปไว้ว่าการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อองค์กร โดยจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้วางแผนงาน ดำเนินงานการใช้ และการบริหารจัดการในแต่ละองค์กรกล่าวคือ ช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดจัดการการบริหารงานบุคคลในองค์กรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยพัฒนาองค์กรพนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดีช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานใน องค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผล โดยตรงต่อผลผลิตขององค์กร สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาหรือสภาพการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น ความรู้ที่ศึกษาจากการบริหารงานบุคคลจะช่วยให้สามารถหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าว ได้สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ ผู้บริหารควรมีเหตุผลและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องได้แก่ การวางแผนที่เหมาะสมการจัดแผนภูมิองค์กรและกำหนดสายการทำงานให้ชัดเจนรวมถึงการใช้การควบคุมด้วยความชำนาญ

วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา(2551:14)การบริหารทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญต่อ สังคมโดยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ ต่อองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของตัวบุคลากรเองอีกด้วย

สมศักดิ์ พรหมมล(2552:14)สรุปว่าความสำคัญของการบริหารบุคคล คือ การบริหารงานบุคคลมีความจำเป็นเนื่องจากสามารถทำให้บุคลากรทราบบทบาทและที่ของตนมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการใหม่ๆ ได้ทันทั่วถึงและยังช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถที่จะพัฒนาหน่วยงานของตนให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

วิฑูรย์ สีแดง(2553: 21)สรุปไว้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร เพราะองค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับคน การจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน การให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถหรือส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นมีสมรรถภาพเพิ่มพูนยิ่งขึ้น จะทำให้การทำงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จหรือบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้ได้

วิลาวรรณ รพีพิศาล(2554: 1-9 ออนไลน์)จากการศึกษาความหมายของการบริหาร การบริหารงานบุคคล ที่ได้กล่าวมาข้างต้น คงจะทำให้เข้าใจและยอมรับว่าบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจ จะเห็นได้ว่าทุกองค์กรประสงค์ที่จะพัฒนาดตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้

ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว งานด้านการบริหารการดำเนินงานบุคคลก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานการบริหารงานบุคคลจะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ทำหายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันการให้ความสำคัญการบริหารการดำเนินงานบุคคลจึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1. การแข่งขันของโลกรุกขกิจยุคใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของบุคลากร ผู้บริหาร และที่สำคัญบุคลากรไม่ได้อยู่ในฐานะที่จะต้องปฏิบัติงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น หากแต่ได้มีการโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่นๆ ที่พอใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ ความเป็นอยู่ และที่สำคัญผู้บริหารไม่ได้บริหารงานโดยอาศัยอำนาจเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป ซึ่งแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจใช้เงินอย่างเดียวเป็นสิ่งจูงใจได้ แต่จำเป็นต้องอาศัยเรื่องเกียรติยศความมั่นคงในการปฏิบัติงานประกอบด้วย โดยเฉพาะภาวะการแข่งขันระหว่างธุรกิจทำให้บทบาทหรือความสำคัญของบุคลากรแต่ละคนมีอิสระที่จะตัดสินใจเลือกปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถของตนมากยิ่งขึ้น

2. กฎเกณฑ์และข้อกำหนดของรัฐ จากความเอาใจใส่เปรียบระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รัฐบาลจึงได้เข้ามาควบคุมการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งธุรกิจจนการเลิกธุรกิจกฎเกณฑ์และข้อกำหนดต่างๆ ที่บัญญัติขึ้นมาทำให้ระบบเศรษฐกิจปัจจุบันถือเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวมและความเป็นธรรมในสังคมเป็นหลัก โดยเฉพาะรัฐเข้ามามีบทบาทในเรื่องสวัสดิการ รายได้ สภาพการปฏิบัติงาน การจ้างแรงงานในวันหยุด และเงินทดแทนต่างๆ ตามกฎหมาย แรงงาน เพื่อไม่ให้ผู้บริหารเอาเปรียบบุคลากรในองค์กร และเน้นกระบวนการบริหาร การบริหารงานบุคคลให้ได้รับความเป็นธรรมยิ่งขึ้น

3. ความเติบโตด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันบุคลากรปฏิบัติงานโดยอาศัยเครื่องมือเครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องทุ่นแรง การปฏิบัติงานย่อมมีความซับซ้อนมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการ เกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

4. ความซับซ้อนขององค์กร การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นจะต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่างๆ ได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ ความต้องการเงินทุนและบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมมีมากขึ้น โครงสร้างที่ซับซ้อนนี้เองจำเป็นต้องกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างมีระบบและแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่างๆ

ให้มากขึ้น โดยอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน จึงจะทำให้ไม่เกิดปัญหาตามมา

5.การเปลี่ยนบทบาทของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะปรัชญาทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไป คือจากการบริหารงานที่มุ่งหวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว ยังจะต้องคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมขององค์กรจะเป็นรูปแบบใดย่อมมีผลมาจากปัจจัยทางสังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่องค์กรกำหนดไว้ เว้นแต่สภาพแวดล้อมปัจจุบันไม่ได้ทำให้ผู้เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลเหนือผู้บริโภคแต่ฝ่ายเดียวเหมือนแต่ก่อน ดังนั้นวัตถุประสงค์ใหม่ของธุรกิจจึงมุ่งสนองความต้องการของบุคลากรในองค์กร ลูกค้า และสังคม ขณะเดียวกันก็ต้องได้รับผลตอบแทนในรูปของกำไร

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการบริหารการดำเนินงานบุคคล มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารการดำเนินงานบุคคลจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารการดำเนินงานบุคคลที่ดีย่อมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

อรัญญา วงษาคร(2556:16-17)สรุปว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล องค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญคือการบริหารงานบุคคลซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์รู้หลักการที่จะบริหารการดำเนินงานบุคคลเข้าใจในธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงาน มีการวางแผนที่จะใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

กรสรณ์ เอนกศักยพงศ์(2556:28)สรุปความสำคัญการบริหารการดำเนินงานบุคคลไว้ว่า

1. เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ย่อมส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงขององค์กร สังคมและประเทศชาติ เพราะเมื่อองค์กรมีความมั่นคงแล้วย่อมส่งผลให้สังคมส่วนรวมอยู่กันอย่างมีความสุข

3. ช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น
 ย่อมส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพมากขึ้นและทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

นิภาพร เหล่าพรมมา(2556: 14)กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารบุคคล คือ เป็นหัวใจของการบริหารขององค์กรทั้งหมด และเป็นปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องจะต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กลยุทธ์ ตลอดจนถึงความสามารถสติปัญญาในการบริหารงาน มิเช่นนั้นแล้วอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ องค์กรหรือหน่วยงานใดจะมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้บริหารจัดการงานอย่างมีความเข้าใจเหมาะสมกับงานที่ทำนั้น ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ขององค์กรนั้น ๆ และภาคส่วนอื่น ๆ อีกด้วย

พระศรีพรหม โชติปัญญา(สุวรรณแสง)(2556:15)สรุปว่าความสำคัญของบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยสำหรับหน่วยงานนั้นถือได้ว่าการดำเนินงานในองค์กรนั้น ๆ ทำให้งานดำเนินไปประสบกับความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้เพราะบุคคลเป็นผู้ใช้ทรัพยากรในการบริหารต่าง ๆ เช่น ให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและคนเก่งเข้ามาทำงานเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการถ้าหน่วยใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและสามารถรักษาชำระไว้ดังชุด

จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล หมายถึง องค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญคือการบริหารงานบุคคลซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์รู้หลักการที่จะบริหารการดำเนินงานบุคคลเข้าใจในธรรมชาติของคนและธรรมชาติของงาน มีการวางแผนที่จะใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์กรเพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า การดำเนินงานปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกองค์กร จำเป็นต้องปรับและพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งและรองรับสภาพต่างๆได้ เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่งาน มีรายได้เพียงพอ ดำรงชีพ มีสวัสดิการเกื้อหนุน มีเกียรติยศชื่อเสียง และมีความมั่นคงพึงพอใจกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด

2.3 องค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักศึกษาลายท่านได้จำแนกการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

ปัทมา พุทธแสน(2551: 6-7)ได้สรุปการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. การวางแผน กระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจมีขอบข่ายเป็นกระบวนการต่อเนื่องประกอบด้วยการสำรวจความต้องการบุคคล การวิเคราะห์ปริมาณงาน การประเมินความต้องการอัตรากำลัง การจัดทำแผนอัตรากำลัง การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลตามที่โรงเรียนต้องการ การจัดทำคู่มือ และแผนภูมิโครงสร้างการบริหารการติดตามประเมินผลการวางแผนอัตรากำลัง

2. การสรรหา กระบวนการจัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดการสรรหา การแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาบุคคลภายในโรงเรียน การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครเข้ารับราชการ การประชาสัมพันธ์การรับสมัครและการกำหนดหลักเกณฑ์ในการสอบคัดเลือก

3. การคัดเลือก กระบวนการพิจารณาเพื่อตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุดเพื่อบรรจุเข้าทำงานตามความต้องการของหน่วยงาน ประกอบด้วย การตั้งคณะกรรมการการคัดเลือก การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การดำเนินการสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ การประกาศและการบรรจุแต่งตั้ง

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ของตนรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรตลอดจนช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี ประกอบด้วย การประเมินความต้องการในการพัฒนา การตั้งจุดประสงค์การฝึกอบรม ประเมิน โปรแกรมการฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคคลเข้ารับการอบรมตามความเหมาะสม และการส่งเสริมการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองของบุคคล

5. การจัดสวัสดิการให้บุคลากร กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือนประโยชน์พิเศษนอกเหนือค่าจ้าง และคุณความดี ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดสวัสดิการบุคคล การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญและกำลังใจการให้รางวัลสำหรับผู้เป็นแบบอย่างที่ดี การจัดสวัสดิการค่าตอบแทน เช่น เงินกู้ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การประเมินผล และรายงานการจัดสวัสดิการของบุคคล

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการรวบรวมข้อมูล การตัดสินใจวินิจฉัย การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรมความไม่ลำเอียงและอคติของผู้ประเมิน ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดให้มีคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน การกำหนดจุดมุ่งหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การรวบรวมเอกสารหลักฐานหลังการประเมิน มีเครื่องมือในการประเมินผล สรุปผลการประเมินและแจ้งให้บุคคลทราบ การจัดทำรายงานและเผยแพร่รายงานสม่ำเสมอ

มัทนา ศรีโยธา(2550: 14-15)ได้สังเคราะห์งานบุคคลจากกลุ่มนักวิชาการได้ดังนี้

1. การวางแผนอัตราและการกำหนดตำแหน่ง คือการวิเคราะห์และวางแผนอัตรา กำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษา และวิทยฐานะข้าราชการครู

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง คือ การดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ คือ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และค่าตอบแทนอื่นๆ

4. วินัยและการรักษาวินัย คือ การบริหารงานบุคคล ในกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย การร้องทุกข์ การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

5. การออกจากราชการ คือ การบริหารงานบุคคล ในการลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าที่ ก.ค.ศ. กำหนด การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป

วราพร พรหมแก้วพันธ์; และจรรณี แก้วเอียน(2550: 1916) สรุปความหมายการบริหารงานบุคคลไว้ว่า กระบวนการที่ทำให้คน ใช้คนและบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนเพียงพอ และเหมาะสม ได้สังเคราะห์ตามนักวิชาการได้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังคน
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การบำรุงรักษาบุคลากร
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

พระเสด็จ ปภัสสรโร(วงศ์พันธุ์เสือ)(2554: 39 - 22)ได้กล่าวไว้ว่าภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้สรุปการบริหารงานบุคคลในไว้ 5 ประเด็น

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการกำหนดกำลังคน หรือกำหนดความต้องการด้านบุคคลไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานต้องการว่า ต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด เมื่อไร ได้มาจากไหน ด้วยวิธีใด และเมื่อได้มาแล้วจะเหมาะสมหรือไม่อย่างไร เป็นต้น ในการกำหนดตำแหน่งควรคำนึงถึงตำแหน่งที่และค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กันและผู้วิจัยเห็นว่าควรกำหนดตำแหน่งด้วยวิธีการระบบจุดหรือการให้คะแนน เพราะเป็นระบบการกำหนดตำแหน่งโดยมีที่และความรับผิดชอบของงานเป็นหลัก

2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การสรรหาเป็นการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมากที่สุดเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน จะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ และมีขั้นตอนในการสรรหา คือ การจัดทำใบสมัคร

ประกาศรับสมัคร รับสมัคร และพิจารณาใบสมัคร ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ กระบวนการคัดเลือก โดยสอบข้อเขียน สอบสัมภาษณ์ และการบรรจุแต่งตั้งเป็นการจัดให้บุคคลที่รับการคัดเลือกเข้าดำรงตำแหน่งที่ เช่สปฏิบัติงาน และมอบหมายงาน หรือกำหนดที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุ

3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการเป็นการทำให้บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทำงานอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จเป็นที่พอใจของโรงเรียน

4. วินัยและการรักษาวินัย การที่ข้าราชการปฏิบัติตามวินัย การป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการผู้กระทำผิดโดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ข้าราชการครุมีวินัยโดยการสร้างเงื่อนไขและปัจจัยต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในตัวครู โดยใช้วิธีการต่าง ๆ มีการฝึกอบรม

5. การออกจากราชการ คือ การที่บุคคลผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งที่ความรับผิดชอบการปฏิบัติงานของราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ เนื่องมาจากการลาออก การลดจำนวนพนักงานล้นงาน การออกเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพและการตาย หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้ในกฎหมาย

นภาพร เฝ้าผาและคณะ(2555: 1924)ได้กล่าวว่าองค์กรไม่ได้เน้นนโยบายเรื่องคน เพราะอาจใส่ใจแต่เรื่องงานและเงิน และมองว่าเมื่อมีงานและมีเงินจึงจะบรรจุคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้ ถึงแม้จะมีการกล่าวถึงคุณค่าของคนอยู่ในนโยบายขององค์กรเสมอ แต่ในทางปฏิบัติกลับไม่สนใจเรื่องคน แต่ในปัจจุบันนี้แต่ละองค์กรหรือทุกหน่วยงานเล็งเห็นความสำคัญของบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติทุกอย่างขององค์กรหากไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถที่จะจัดการงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้บุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล จึงได้สรุปภาพการบริหารงานบุคคลออกเป็น 7 ด้าน

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง
3. การพัฒนาบุคลากร/ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การให้ค่าตอบแทนและแรงจูงใจ
6. วินัยและการรักษาวินัย
7. การออกจากราชการ/ การให้พ้นจากงาน

จิตติยา ปทุมราษฎร์และคณะ(2557: 20)การพัฒนาบุคลากรเป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่ในสมัยหนึ่งก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งที่อยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไปการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ได้สังเคราะห์ตามนักวิชาการได้ดังนี้

1. ด้านการกำหนดอัตรากำลังและสรรหาบุคคล
2. ด้านการบรรจุแต่งตั้งบุคคล
3. ด้านการบำรุงรักษาบุคคล
4. ด้านการให้บุคคลพ้นจากงาน

ปาริชาติ สติภา(2558: 259)การศึกษาเป็นเครื่องมือและหัวใจสำคัญในการพัฒนาการบริหารงานบุคคล เพื่อให้มีคุณภาพสามารถพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับอารยประเทศ ได้สังเคราะห์ตามนักวิชาการได้ดังนี้

1. การวางแผนบุคลากร
2. การคัดเลือกบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินบุคลากร
5. การให้ผลตอบแทน
6. วินัยและการรักษาวินัย

เนตรนภา นามสพุง(2558 : 20)การบริหารงานบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการผลิตหรือการดำเนินกิจการของหน่วยงานทำให้ปัญหาที่องค์กรจะต้องเผชิญในอนาคตด้านกำลังคนลดความรุนแรงลงได้ยังผลให้องค์กรสามารถดำเนินการได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ได้สังเคราะห์ตามนักวิชาการได้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย
5. ด้านการออกจากราชการ

ทิชากร อาจเอี่ยมและคณะ(2559 : 71)ได้ศึกษาเพื่อเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อมในการดำรงชีวิต และเตรียมกิจกรรมสร้างสรรค์ต่างให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการ

ของประเทศชาติ ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง ก็คือ ผู้บริหาร ครูผู้สอนและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งจะต้องมีความรู้ความสามารถได้สังเคราะห์ตามนักวิชาการได้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

บีช(Beach,1980.pp.-50) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่ามีหลักสำคัญ 13 ประการ

คือ

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การปฐมนิเทศบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่
3. การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การฝึกอบรมและการแก้ไขข้อบกพร่อง
6. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
7. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจ การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายและออกจากงาน
8. นำกฎระเบียบมาใช้ในการรักษาวินัยการทำงาน
9. การชี้แจงนโยบาย การปฏิบัติงาน
10. เสนอข้อคิดเห็นให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
11. การสร้างภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
12. การสร้างแรงจูงใจให้บุคคล
13. การจัดสวัสดิการในการทำงาน

การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg.& Ornstein,2000,p.518)

1. วางแผน
2. สรรหา
3. คัดเลือก
4. ฝึกอบรมและพัฒนา
5. สวัสดิการ
6. ประเมินผลปฏิบัติงาน

ตาราง 1 การสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล

ประเด็น/ หัวข้อ	มัทนา ศรีโยธา (2550 : 17)	วราพร พรหมแก้วพันธ์; และจตุณ แก้วเย็น (2550 : 1916)	ปัทมา พุททแสน 2551 : 8)	พระแสง ปภัสสรโร(วงษ์พันธุ์เสือ) (2554 : 39 - 22)	นภาพร เผ่าผาและคณะ (2555 : 1924)	รุติยา ปทุมราชภูริและคณะ (2557 : 20)	ปาริชาติ สติภา (2558 : 259)	เนตรนภา นามสพุง (2558 : 20)	ทิชากร อาจเอี่ยมและคณะ (2559 : 71)	Beach (1980.pp.49-50)	Lunenburg & Omstein,2000,p.518		รวม	สรุปหัวข้อที่เลือก
1.การวางแผนอัตรากำลัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		10	✓
2.การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		10	✓
3.การพัฒนาบุคลากร/การเสริมสร้างประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		10	✓
4.การจัดสวัสดิการและแรงจูงใจ/การบำรุงรักษามูลค่าการ		✓	✓		✓			✓		✓	✓		6	
5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน		✓	✓		✓		✓			✓	✓		6	
6.การให้พ้นจากงาน/ออกจากงาน	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓			7	✓
7.วินัยและการรักษาวินัย	✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓			7	✓
8.การให้ผลตอบแทน							✓						1	
9.การคัดเลือก			✓							✓	✓		3	
10.การปฐมนิเทศบุคคลเข้าทำงานใหม่										✓			1	

11.การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน										✓			1	
12.การชี้แจงนโยบาย การปฏิบัติงาน										✓			1	
13.เสนอข้อคิดเห็นให้ผู้บังคับบัญชาทราบ										✓			1	



จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบจำนวน 13 ด้าน สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของด้านที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ได้ประเด็นการทำงานเป็นทีมที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้พ้นจากงาน
5. วินัยและการรักษาวินัย

3. การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สังเคราะห์ได้จากตารางสังเคราะห์จากนักวิชาการศึกษา ได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

การวางแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากจะวางแผนให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาแล้ว ยังต้องวางแผนกำลังคนเพื่อใช้กำลังคนให้ได้ประโยชน์สูงสุดด้วย กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผนการกระจายกำลังคนหรือเริ่มการวางแผนกำลังคนตั้งแต่ระดับสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันพบว่า ข้าราชการครูในระดับโรงเรียนหลายโรงเรียนมีสภาพอัตรากำลังที่ขาดแคลน ในขณะที่ภาพรวมของอัตรากำลังไม่ได้สะท้อนภาพดังกล่าว และหากพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับสาขาวิชาที่ข้าราชการครูที่สำเร็จการศึกษาพบว่า บางสาขาวิชาขาดแคลนครูเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การวางแผนกำลังคนสำหรับข้าราชการครูจึงควรแก้ปัญหาในเรื่องจำนวนและคุณภาพของข้าราชการครูในสถานศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา: 2548: 5)

พัฒนากร ทองน้อย(2552: 9)ให้ความหมายการวางแผนทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการ วิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สมศักดิ์ พรหมผล(2552: 24)สรุปว่าการวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การบริหารงานบุคคลในเรื่องการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน กำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

อำภรณ์ นิลประเสริฐ(2550:13)สรุปว่าการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์วางแผนอัตรากำลังคน การมอบหมายการปฏิบัติงาน

การเกลี้ยอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ ตลอดจนทั้งวางแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อนิวัช แก้วจำนงค์(2552:73-75)อธิบายว่าวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เชิงปฏิบัติการไว้อย่างละเอียดว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพยากรณ์ความต้องการพนักงานต่าง ๆ สำหรับอนาคต โดยเปรียบเทียบ กำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบัน ในการดำเนินการจะมีการพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่ต้อง ทำการสรรหาและรับเข้าใหม่ หรือที่ต้องออกไปจากองค์กร หรือจะสรุป ได้ว่า การวางแผนทรัพยากร มนุษย์ คือ กระบวนการที่ทำให้หน่วยงานมั่นใจว่ามีสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่

1. มีจำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลตรงตามความต้องการ
2. มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมบรรจุไว้ตรงตามที่ต้องการ
3. มีทรัพยากรบุคคลไว้พร้อมในทุกโอกาสที่องค์กรมีความต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์ (Demand) และ อุปทาน (Supply) กำลังคนเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถอย่าง เหมาะสมอย่างเพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มาปฏิบัติงานเวลาที่ต้องการ โดยมีแผนการใช้ และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่ เหมาะสมไว้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ วิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวน ประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ทักษะ ความสามารถที่ต้องการ เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เอกสารประกอบการบริหารโรงเรียน(2554:77) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่ง เป็นขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน สำหรับจัดกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินวิทยฐานะครู มีรายละเอียดเกี่ยวกับผลสำเร็จของงาน จุดมุ่งหมายกฎหมายระเบียบและปัจจัยการปฏิบัติงาน ตลอดจนกระบวนการปฏิบัติงานในแต่ละงาน

ปัทมา พุททแสน (2551: 45)กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ อันได้แก่ การวางแผนว่าจะทำอะไร เมื่อใด และที่ไหน อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วทัญญู ศิริจรรยา(2551: 21)กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้ได้มาซึ่งจำนวนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และเวลาเพื่อใช้บุคคลทั้งหมดให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นที่ขั้นแรกของการในการบริหารงานบุคคลทั้งหมด การวางแผนอัตรากำลังคนเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยการรับรู้อย่างจริงจังของผู้บริหาร และต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลแวดล้อมอยู่ เช่น แนวโน้มพฤติกรรมและความคาดหวังของสังคม เป็นต้น

สมศักดิ์ พรหมมล(2552: 24) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง คือ การบริหารงานบุคคลในเรื่อง การวิเคราะห์และการวางแผนอัตรากำลังคนการกำหนดตำแหน่ง การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

วิฑูรย์ สีแดง(2553: 32)กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง เป็นกิจกรรมหลักของงานบุคลากรที่เกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อวางแผนในการกำหนดอัตรากำลังและตำแหน่ง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบรรจุบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้เพียงพอกับความต้องการของหน่วยงานขอขยายภารกิจวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งสรุปได้ 3 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน
2. การกำหนดตำแหน่ง
3. การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู

พจนารถ ปิยะสพนันท์(2554: ออนไลน์)เสนอว่าการวางแผนกำลังคน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการวิเคราะห์และพยากรณ์เกี่ยวกับอุปสงค์และอุปทานด้านกำลังคน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวิธีที่จะให้ได้กำลังคนที่มีความรู้ความเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพ มาปฏิบัติงานในเวลาที่ต้องการโดยมีแผนการใช้และพัฒนาคนเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษากำลังคนที่เหมาะสมไว้กับองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไปสิ่งที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนกำลังคน ดังนี้

1.กำลังคนที่มีอยู่ได้ใช้ประโยชน์เต็มທີ່หรือไม่ คู่กับค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปหรือไม่

2.มีแผนการพัฒนากำลังคนอย่างไร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3.อัตรการสูญเสียกำลังคน ประเภท ระดับ สายงานใด ก่อให้เกิดปัญหาหรือไม่ เพราะเหตุใด

4.จะต้องใช้เทคนิคและวิธีการใดในการพยากรณ์กำลังคนจึงจะเหมาะสมและคาดว่าจะได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

5.ควรวางแผนระยะเวลา เท่าใด 3ปี, 5ปี หรือวางแผนทุกปี

6.การสรรหาจะกระทำโดยวิธีใด จึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคนได้อย่างดีที่สุด

วัตถุประสงค์การวางแผนกำลังคน

- 1.เพื่อให้ได้มาและธำรงรักษากำลังคนไว้ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ
- 2.ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3.พยากรณ์ปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน
- 4.เตรียมมาตรการที่เหมาะสมเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับกำลังคน
- 5.เป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพกำลังคน จะเชื่อมโยงไปสู่การเกลี้ยกำลังคน

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิเคราะห์ตำแหน่ง ชนิดของตำแหน่ง การกำหนดตำแหน่ง เลื่อนตำแหน่ง ประเมินวิทยฐานะ การวางแผนอัตรากำลังคนให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ เข้ามาปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและการวางระบบสารสนเทศเกี่ยวกับอัตรากำลังคน การวางแผนอัตรากำลังจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อหน่วยงาน

3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

ประทีป โตสารเดช(2549:45)สรุปไว้ว่า การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งคือ กระบวนการ เสาะหาแสวงหาบุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเข้ามาสมัคร

สมสุข เขตแวงคง(2550: 21)สรุปการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือ ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติและผลงานมีประสิทธิภาพ

วาทัญญู ศิริจรรยา(2551: 21)กล่าวไว้ว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นขั้นตอนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามงานเป็นการบริหารความต้องการอัตรากำลังทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงานและองค์กรมีความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการของหน่วยงานหรือองค์กร การสรรหาการบรรจุแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ และการทดลองปฏิบัติที่ หากผู้บริหารได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อคุณภาพของงานบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร

ปัทมา พุทธแสน(2551: 28)กล่าวว่าการสรรหาหมายถึงกระบวนการจัดสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เอกสารการสอนชุดวิชาขององค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์(2553: 1-20)การสรรหาและคัดเลือกการบริหารงานบุคคล เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานบุคคลขององค์กรแล้ว ก็จำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการดังกล่าวเพื่อให้ได้มาซึ่งการบริหารงานบุคคลตามที่ได้มีการวางแผนไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กิจกรรมที่เข้ามาเกี่ยวข้องในช่วงนี้ ได้แก่

1. การสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง(Recruitment) การสรรหาบุคลากรเป็นเรื่องของการจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่องค์กรต้องการให้มาสมัครกับองค์กรให้มากที่สุด

ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนโยบายการสรรหาบุคลากรสามารถแบ่งได้เป็น 2 แนวทางหลัก ๆ คือ การสรรหาจากภายใน (Internal recruitment) และการสรรหาจากภายนอก (external recruitment) การสรรหาจากภายในมุ่งค้นหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่ต้องการโดยพิจารณาจากบุคคลภายในองค์กรเป็นหลักสำคัญ กล่าวคือ เมื่อมีตำแหน่งว่างในองค์กร ก็ประกาศเชิญชวนให้บุคลากรในองค์กรที่มีคุณสมบัติตรงและมีความสนใจมาสมัครกับองค์กร อย่างไรก็ตาม บางองค์กรอาจใช้การผสมผสานทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกัน คือ อาจเปิดให้มีการรับสมัครจากทั้งภายในและภายนอกไปพร้อมกัน หรือให้ความสำคัญต่อการสรรหาจากบุคคลภายในก่อนเป็นอันดับแรก ต่อเมื่อไม่สามารถสรรหาจากบุคลากรภายในได้ ก็ค่อยใช้การสรรหาจากบุคลากรภายนอก ซึ่งไม่ว่าจะเป็นสรรหาโดยใช้แนวทางใดก็ตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสรรหา คือ การได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับที่องค์กรต้องการมาสมัครกับองค์กรให้มากที่สุด โดยเน้นในเชิงปริมาณเพื่อให้องค์กรได้มีทางเลือกในการตัดสินใจที่มาก ทั้งนี้พบว่าองค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันได้มีการนำวิธีการสรรหาแบบใหม่มาใช้เพื่อให้ได้ปริมาณบุคคลที่เข้ามาสมัครกับองค์กรให้มากที่สุด เช่น การแจ้งข้อมูลข่าวสารการสมัครงานผ่านมือถือ การรับสมัครงานผ่านเคือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ในการสรรหาการบริหารงานบุคคลเข้าสู่องค์กร อาจมีการนำแนวคิดของการจัดการการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ที่เรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) มาใช้ด้วย กล่าวคือ มีการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการไว้ให้ผู้สมัครได้ทราบตั้งแต่ต้น เช่น ตำแหน่งพนักงานขาย มีสมรรถนะที่จำเป็น คือ มี ความสามารถในการพูดเพื่อการจูงใจ และมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง เป็นต้น

สมสุข เขตแวงควง (2550: 21) สรุปการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง คือ ขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติและผลงานมีประสิทธิภาพ. การคัดเลือกบุคลากร (Selection) ถือว่าเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมการสรรหา กล่าวคือ เมื่อได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงและสนใจมาสมัครกับองค์กรเป็นจำนวนมากแล้ว ก็จะเป็นขั้นตอนของการทดสอบ การคัดเลือกบุคลากร เป็นการทดสอบและวัดความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มาสมัครในด้านต่างๆ มีจุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญ คือ เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานอย่างแท้จริง (Put the right man on the right job) กิจกรรมหลักที่เข้ามาเกี่ยวข้องก็คือ กระบวนการของการทดสอบความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคลากรที่มาสมัคร ซึ่งโดยหลักการของการคัดเลือกของบุคลากรแล้วจะมีการยึดถือระบบคุณธรรม (Merit System) ที่เน้นความรู้ความสามารถและความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกอย่างเท่าเทียมกัน (Equal employment opportunity) วิธีการคัดเลือกที่สามารถนำมาใช้ได้แก่ การทดสอบเชาว์ การทดสอบความถนัด แบบทดสอบข้อเขียน การทดลองทำใหู้ การสัมภาษณ์ เป็นอาทิ ทั้งนี้ในการคัดเลือกบุคลากรจะเน้นที่คุณภาพของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งในการคัดเลือกสมัยใหม่สำหรับองค์กรที่มีการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ ก็จะนำทางวัดสมรรถนะเพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครคนใดที่มีคุณสมบัติตรงกับสมรรถนะที่องค์กรต้องการมากที่สุด โดยอาจจะนำไปวัดในแบบทดสอบข้อเขียนและหรือไว้ใน

สัมภาระนี้ ทั้งนี้ ในการคัดเลือกการบริหารงานบุคคล องค์กรควรจะต้องมีการกำหนดนโยบาย ระบบ องค์กรประกอบและเกณฑ์การคัดเลือกที่มีความเที่ยงตรงเชื่อถือได้

เอกสารประกอบการบริหารโรงเรียน(2554: 77)กล่าวไว้ว่า การสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง เป็นวิธีการให้ได้บุคลากรซึ่งมีคุณสมบัติที่เหมาะสมตามการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ลูกจ้าง การรักษาในตำแหน่งและการปฏิบัติราชการแทนประกอบด้วย 3 เรื่อง ได้แก่ การสรรหาและ บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู การจ้างลูกจ้างประจำและลูกชั่วคราว และการรักษาการในตำแหน่งและ การปฏิบัติราชการแทน

อรรถนิษฐา วงษาคร(2556: 31)การสรรหา หมายถึง กระบวนการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์

เอกสารการสอนชุดความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร(2556 : (7-21)-(7-24))สรุปว่า การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การดึงดูดและการชักจูงบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาสมัคร งาน เป็นการแสวงหาและชักชวนผู้สนใจให้มาร่วมงานกับองค์กร กิจกรรมการสรรหาจะสิ้นสุดลงเมื่อ ผู้สมัครยื่นข้อความที่กรอกเรียบร้อยแล้วให้แก่ผู้รับสมัคร โดยองค์กรสามารถสรรหาผู้สนใจได้จากทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1. การสรรหาจากภายในองค์กร(Internal Recruitment)หมายถึง การสรรหาจาก บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยวิธีสำคัญต่อไปนี้

1.1 การสรรหาจากฐานข้อมูลขององค์กร การสรรหาจากระบบสารสนเทศการบริหารงานบุคคล(Human Resource Information System - HRIS) ซึ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ บุคลากร ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายการบริหารงานบุคคลได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Knowledge, Skills, Attitude - KSA)ของบุคลากร รวมทั้งสามารถพิจารณาผลการประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากรที่สนใจได้ด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถค้นหาหรือให้ระบบจับคู่หรือเสนอ รายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป

1.2 การประกาศตำแหน่งว่าง หมายถึง การที่องค์กรประกาศให้บุคลากรทราบ เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ว่างลงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ติดประกาศที่ป้ายประกาศ ลงข้อความใน จดหมายข่าว หรือโดยการส่งข้อมูลผ่านทางอินทราเน็ต(Intranet)ไปยังผู้บริหารหรือบุคลากร เป้าหมาย วิธีประกาศ(Job posting)เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสมัครรับการคัดเลือกเพื่อ บรรจุในตำแหน่งที่ว่าง

1.3 การเลื่อนตำแหน่งและการโอนย้าย เป็นการสรรหาบุคคลโดยการเลื่อน ตำแหน่ง(Promotion)หรือโยกย้าย(Transfer)จากบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรต้องดำเนินการ อย่างรอบคอบในขั้นตอนการคัดเลือก เพื่อมิให้ต้องประสบปัญหาความสามารถไม่เพียงพอของ บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือก และยังคงดูแลให้มีการทดแทนตำแหน่งที่จะย้ายครองตำแหน่งมายัง ตำแหน่งใหม่ด้วย

2.การสรรหาจากภายนอกองค์กร(External Recruiting)องค์กรสามารถดำเนินการสรรหาจากภายนอกด้วยวิธีสำคัญสรุปได้ดังนี้

2.1 การประกาศรับสมัครผ่านสื่อ หมายถึง การดำเนินการประกาศรับสมัครบุคลากรผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุโทรทัศน์ โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานพร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติเฉพาะของงาน การประกาศรับสมัครที่ดีจะต้องสามารถดึงดูดผู้สนใจให้มาสมัครงานได้

2.2 การประกาศรับสมัครออนไลน์ หมายถึง การประกาศผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงานเอง หรือผ่านทางJob board ต่างๆ เป็นวิธีที่เรียกว่า e – recruiting วิธีนี้อาจมีข้อเสียในแง่ที่ว่า หากเป็นการรับเองโดยตรง ก็จะมีผู้สมัครงานเข้ามาจำนวนมาก เป็นการเพิ่มภาระงานแก่ฝ่ายการบริหารงานบุคคล

2.3 การใช้บริการหน่วยงานภายนอก หมายถึง การใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาและสำนักจัดหางาน โดยบริษัทที่ปรึกษานั้นเป็นหน่วยงานเอกชนที่รับจ้างดำเนินการสรรหาบุคลากร ซึ่งหน่วยธุรกิจจะแจ้งความต้องการเกี่ยวกับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้บริษัทสรรหาให้ด้วยวิธีการต่างๆ การใช้บริการลักษณะนี้ทำให้หน่วยธุรกิจไม่ต้องเสียเวลาในการติดต่อและไม่ต้องเสี่ยงกับการติดต่อบุคคลจากหน่วยงานคู่แข่งด้วยตนเอง โดยทั่วไปมักใช้ในการสรรหาบุคลากรระดับบริหาร ส่วนสำนักจัดหางาน มักเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีข้อมูลผู้ที่ต้องการทำงานพร้อมอยู่แล้ว และสำนักจัดหางานสามารถติดต่อบุคคลเหล่านั้นให้มาทำงานได้ทันที มักใช้วิธีนี้กับบุคลากรระดับปฏิบัติ

2.4 การติดต่อสถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษานั้นเป็นแหล่งที่มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ อยู่แล้ว หน่วยธุรกิจสามารถติดต่อเพื่อแจกข้อมูลข่าวสารการรับสมัคร หรือร่วมมือกับสถาบันการศึกษาจัด Job Fair ในช่วงที่กำลังมีผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาสมัครงานกับองค์กรของตน

พัชสิริ ชมพุดา(2552: 9)การสรรหา(Recruitment) คือ กระบวนการที่ดึงดูดบุคคลที่มีคุณสมบัติดีมาสมัครงาน ในตำแหน่งที่เปิดไว้ ถ้าหากมีบุคคลมาสมัครงานเป็นจำนวนมาก องค์กรก็ยิ่งที่จะสามารถเลือกบุคคลได้ตรงตามความต้องการมากขึ้น โดยสามารถแบ่งแหล่งของการสรรหาได้เป็น 2 แหล่ง คือ การสรรหาจากภายในและการสรรหาจากภายนอก

การสรรหาจากภายใน หมายถึง การพิจารณาพนักงานปัจจุบัน เพื่อมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง การเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในองค์กรจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและยังช่วยรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรต่อไป ในการสรรหาพนักงานภายในมาแทนที่ในตำแหน่งที่สูงกว่านั้น อาจใช้ระบบฐานข้อมูลพนักงานช่วยเพื่อที่จะระบุผู้สมัครจากภายในได้ง่าย หรือผู้จัดการอาจจะสอบถามเป็นรายบุคคลเพื่อสรรหาผู้ที่ควรถูกนำมาพิจารณา ข้อเสียของการสรรหาจากภายในคือ“ Ripple Effect” นั่นคือ เมื่อพนักงานย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่นจะต้องมีการสรรหาบุคคลใหม่เพื่อมาทำงานในตำแหน่งที่ว่างลงนั้น จึงทำให้เกิดการว่างงานต่อกัน

เป็นถอดๆ อีกทั้งอาจได้คนที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามที่ต้องการจริงๆ เพราะมีคนให้พิจารณาคัดเลือกน้อย อย่างไรก็ตามหลายองค์กรได้ใช้นโยบายการสรรหาจากภายใน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและรักษานักงานไว้กับองค์กร โดยเรียกนโยบายนี้ว่า การเลื่อนชั้นจากภายใน(Promote – from – with in) เช่นThe Pizza CompanyมีโครงการInternal Promotion Programที่เปิดโอกาสให้พนักงานในร้านที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นมาทำงานในระดับผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการ รวมทั้งยังให้โอกาสพนักงานสามารถเลื่อนตำแหน่งข้ามสายงานในกลุ่มของMinor Groupจนทำให้Area Manager เติบโตมาจากคนภายในองค์กรมากกว่าร้อยละ70 และผู้จัดการร้านเติบโตมาจากพนักงานในร้านเกือบทั้งหมด

การสรรหาจากภายนอก หมายถึงการดึงดูดบุคลากรจากภายนอก องค์กรมาสมัครงาน วิธีการสรรหาคนจากภายนอกนั้น ได้แก่ การโฆษณา การเข้ามาสรรหาในมหาวิทยาลัย บริษัทจัดหางาน หรือบริษัทที่จัดหาบุคลากรในตำแหน่งบริหาร การแนะนำจากพนักงานภายใน อินเทอร์เน็ต ตลอดจนการมาสมัครด้วยตนเอง ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันตามตารางที่แสดง อย่างไรก็ตามปัจจุบันพบว่าการแนะนำจากพนักงานภายในมีประสิทธิภาพมากที่สุด อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักอยู่เสมอ นั่นคือ เมื่อฝ่ายทรัพยากรบุคคลขององค์กรเข้าไปสรรหาผู้สมัครนั้น จำเป็นต้องให้ข้อมูลอย่างแท้จริงเกี่ยวกับองค์กร(Realistic Job Preview)เพื่อป้องกันความผิดหวังเมื่อบุคคลได้เข้ามาทำงานในองค์กรแล้วพบกับสิ่งที่ไม่เป็นอย่างที่คาดหวังและต้องลาออกหลังจากเข้ามาทำงานได้เพียงไม่นาน

สาคร สุขศรีวงศ์(2557: 271)เสนอว่าการสรรหา(Recruitment) หมายถึง การทำให้บุคคลที่มีลักษณะและคุณสมบัติตามข้อกำหนดของตำแหน่งนั้นๆ สนใจสมัครเพื่อดำรงตำแหน่งงานที่สรรหา ก่อนจะสรรหาองค์กรต้องทำรายละเอียดต่างๆ ทั้งคำบรรยายลักษณะงาน(Job Description) ข้อกำหนดตำแหน่งงาน(Job Specification)อัตราค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทนในรูปแบบอื่น และจำนวนตำแหน่งที่เปิดรับสมัครในการสรรหาให้ชัดเจน จากนั้นองค์กรจึงสรรหาโดยมีแหล่งที่มาจาก 2 แหล่งใหญ่ๆ คือแหล่งภายใน(Internal Source)และแหล่งภายนอก(External Source)

1. แหล่งบุคคลภายใน(Internal Supply)การสรรหาจากบุคคลภายในองค์กร อาจทำได้โดยประกาศรับเป็นการภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรสนใจสมัครเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าว องค์กรบางแห่งใช้วิธีการสรรหาจากระบบข้อมูลบุคลากรภายใน(Data Bank of Employees)และ เลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะสอดคล้องคุณสมบัติที่ต้องการจากระบบข้อมูลดังกล่าว องค์กรบางแห่งอาจจัดทำระบบทดแทนในแต่ละตำแหน่งที่(Replacement System)ซึ่งระบุชัดเจนว่า ในกรณีที่ตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ วางลงจะบรรจุใครเข้าดำรงตำแหน่งดังกล่าว ในกรณีที่ตำแหน่งงานที่ต้องการเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง องค์กรอาจจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง(Succession Plan)ซึ่งระบุบุคคลที่อยู่ในข่ายเสนอชื่อเพื่อเข้ารับการคิดสรรเป็นตอนสุดท้ายให้ดำรงตำแหน่งซึ่งจะทำให้ องค์กรสามารถเตรียมการฟุ่มเฟือย และพัฒนาบุคคลที่อยู่ในข่ายดังกล่าวให้มีความพร้อมที่สุดก่อนการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้าย

การสรรหาบุคคลภายในองค์กรมีข้อดีหลายประการ กล่าวคือ เป็นวิธีที่สะดวก เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เป็นกรเลื่อนตำแหน่ง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่ประจักษ์ชัด และบุคลากรมีความรู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างดีแล้ว จึงสามารถเริ่มทำได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลา ในการปฐมนิเทศตลอดจนการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม การจัดหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กร มีข้อเสียหรือข้อจำกัดหลายประการเช่นกัน ได้แก่ มีจำนวนบุคคลให้เลือกจำกัด ขาดโอกาสในการได้รับความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายจากบุคคลภายนอกองค์กร อาจเกิดการแย่งชิงตำแหน่งและนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกภายในองค์กร เป็นต้น

2. แหล่งบุคคลภายนอก(External Supply)การสรรหาบุคคลจากแหล่งภายนอก อาจทำได้หลายวิธี ดังนี้

2.1 พนักงานบางเวลา(Part Time) หมายถึง พนักงานซึ่งปฏิบัติที่ในองค์กร เฉพาะบางช่วงเวลาที่กำหนดเท่านั้น ซึ่งจะปฏิบัติงานในช่วงเวลาใด ขึ้นกับข้อตกลงระหว่างองค์กร และพนักงาน

2.2 พนักงานชั่วคราว (Temporary) หมายถึง พนักงานที่องค์กรจ้างหน่วยงาน ภายนอกให้จัดส่งพนักงานมาปฏิบัติใดที่หนึ่งเป็นการเฉพาะโดยทำสัญญาจ้างระหว่างองค์กรและ หน่วยงานดังกล่าว อาจทำสัญญาระยะสั้น

2.3 การจ้างจากหน่วยงานภายนอก(Outsourcing) หมายถึง การจ้าง หน่วยงานภายนอกให้จัดส่งพนักงานมาปฏิบัติใดที่หนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยทำสัญญาจ้างระหว่าง องค์กรและหน่วยงานดังกล่าวซึ่งระบุจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติที่ รายละเอียดที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลาของสัญญา ตลอดจนเงื่อนไขต่าง ๆ

2.4 การจ้างพนักงานตามปกติ(Ordinary) หมายถึงการจ้างพนักงานจาก บุคคลภายนอกองค์กร เพื่อปฏิบัติงานเต็มเวลาตามปกติของตำแหน่งงานที่กำหนดซึ่งสามารถ ดำเนินการได้หลายวิธี อาทิ โฆษณาในสื่อต่าง ๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ และเว็บไซต์ต่าง ๆ ติดต่อ สถาบันการศึกษาเพื่อรับสมัครพนักงานเฉพาะสาขา เข้าร่วมโครงการการรับสมัครงานซึ่งจัดโดย หน่วยงานต่าง ๆ หรือในกรณีที่มีความประสงค์ต้องการบุคคลที่มีประสบการณ์หรือความรู้ ความสามารถเป็นการเฉพาะองค์กร

สุธรรม รัตนโชติ(2558: 138) กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกบุคคล(Recruitment Process) หมายถึง กระบวนการคัดสรรบุคคลเข้าทำงานโดยมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับ ลักษณะเฉพาะของงาน กระบวนการคัดเลือกบุคคลจะเกี่ยวข้องกับ“ธรรมาภิบาล”(Good Governance) โดยเฉพาะต้องมีความโปร่งใสและยุติธรรมเว้นเสียแต่ว่าเป็นการแบบเฉพาะเจาะจงที่จะรับใครคนใด คนหนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยปกติกระบวนการคัดเลือกมี 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 ทำการประชาสัมพันธ์ให้ทราบว่ามีความต้องการบรรจุเข้าทำงาน โดยการติดประกาศ ลงหนังสือพิมพ์ ลงข่าวโทรทัศน์ ลงสื่อทางสังคมต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้น ตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 2 ทำการคัดเลือกอย่างกว้าง ๆ โดยการสัมภาษณ์หรือให้ส่งโครงการหรือวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะตำแหน่งที่ต้องการผู้มีความรู้ เช่น ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 3 ทำการคัดเลือกโดยอาจจะใช้การสัมภาษณ์ (Interview) หรือสอบ (Examination) เช่น การสอบข้อเขียนในการเข้ามหาวิทยาลัยแต่อย่างไรก็ตาม อาจจะมีวิธีอื่นได้อีกขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้คัดเลือก และผู้ถูกคัดเลือก เช่น ธนาคารแห่งหนึ่งต้องการเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งผู้จัดการสาขา โดยให้ผู้สนใจที่จะเข้ารับการคัดเลือก 5 คน เดินป่าให้พบปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องแก้ไข สุดท้ายก็ได้คน ๆ หนึ่งที่แก้ปัญหาได้ดีที่สุดเป็นผู้จัดการสาขาดังกล่าว

การคัดเลือกยังอาจจะแตกต่างกันตามการคัดเลือกคนภายในหรือคนภายนอกองค์กร การคัดเลือกภายใน (Internal Recruitment) เช่น การคัดเลือกเพื่อเปลี่ยนหรือเลื่อนตำแหน่งจะต้องใช้วิธีการคัดเลือกที่เข้มงวดและเป็นธรรม ส่วนการคัดเลือกภายนอก (External Recruitment) อาจใช้วิธีที่เข้มงวดน้อยกว่า และบางตำแหน่งอาจจะไม่ต้องคัดเลือกเพราะเป็นตำแหน่งที่หาคนมาทำได้ยาก เช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความสามารถเฉพาะต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม หากบุคคลทั่วไปต้องมีความเข้มงวดและเป็นธรรมเช่นกัน

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามงาน เป็นการบริหารอัตรากำลังทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพที่หน่วยงาน มีความต้องการ ซึ่งประกอบด้วยการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตามความต้องการของหน่วยงาน การคัดกรองผู้สมัครเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงาน โดยหน่วยงานจะคัดกรองจากใบสมัครก่อนในเบื้องต้น หลังจากนั้นจึงให้ผู้ผ่านการคัดกรองเข้าสู่ขั้นตอน การทดสอบ และการสัมภาษณ์ต่อไป

3.3 การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคล “ การพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญยิ่งขึ้นนั้น ย่อมต้องพัฒนาบุคคลก่อน เพราะถ้าบุคคลอันเป็นองค์ประกอบของส่วนรวม ไม่ได้รับการพัฒนาแล้ว ส่วนรวมจะเจริญและมั่นคง ยากยิ่งการที่บุคคลจะพัฒนาได้ด้วยปัจจัยประการเดียว คือ การศึกษา การศึกษานั้นแบ่งเป็นสองส่วนคือ การศึกษาด้านวิชาการส่วนหนึ่งกับการอบรมบ่มนิสัยให้เป็นผู้มีจิตใจใฝ่ดีใฝ่เจริญ มีปกติละอายชั่วกลัวบาปส่วนหนึ่ง การพัฒนาบุคคลจะต้องพัฒนาให้ครบถ้วนทั้งสองส่วน เพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ไว้ใช้ประกอบการ และมีคุณดีไว้เกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติทุกอย่างให้เป็นไปในทางที่ถูกที่ควรและอำนวยผลประโยชน์ที่พึงประสงค์(พระบรมราโชวาท)(พระบรมราชดำริด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคล ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9)

สมชาย เทพแสง (2552:120) การวางแผนพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นของบุคลากร และหน่วยงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรมากที่สุด การวางแผนจะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่จำเป็น และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรจึงต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรพัฒนาหน่วยงาน อีกทั้งยังมีประสิทธิภาพสูง

สมสุข เขตแวงควง (2550: 23) สรุปไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานปัจจุบัน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ทั้งการกำหนดนโยบาย แผนงานโครงการที่ชัดเจนว่าต้องการพัฒนาคนไปในทิศทางใด เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าในปัจจุบันคุณภาพคนย่อมควบคู่กับระบบงานที่ดี จะทำให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัทมา พุทธแสน (2551: 41) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในตนเอง รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ตลอดจนช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี

วาทัญญ ศิริจรรยา (2551: 28) สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งคือการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

วลีภรณ์ จงแก้ววัฒนา (2553: 34) การพัฒนาการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารควรจัดทำอย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน และมีความต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และเพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

เอกสารการสอนชุดวิชาของค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (2553: 1-18) การธำรงรักษาและพัฒนาการบุคลากร (Retention) วัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการบริหารงานบุคคลก็คือ การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากร ดังที่กล่าวมาแล้วว่าในการจัดการการบริหารงานบุคคล ในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อความสมดุลที่จะต้องสร้างความสำเร็จของการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพร้อมไปกันกับวัตถุประสงค์ของบุคคล ด้วยเหตุผลนี้ จึงทำให้การจัดการการบริหารงานบุคคลในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อการธำรงรักษาขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ภารกิจของการจัดการทรัพยากรบุคคลจะต้องมีการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรด้วย ไม่ว่าจะเป็นความต้องการที่มีชื่อเสียงและความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในชีวิต ซึ่งบุคลากรอาจมีความต้องการที่ได้รับการยอมรับ ความต้องการที่ชื่อเสียง และความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในชีวิต ซึ่งบุคลากรอาจมีความต้องการในแต่ละเรื่องมากน้อยแตกต่างกันไป การธำรงรักษาบุคลากรนอกเหนือจากการช่วย

ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของบุคคลที่มีความต้องการด้านต่าง ๆ แล้วจะต้องการสร้างระบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้น การกำหนดระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมการสร้างระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การสร้างระบบสิ่งจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรให้เกิดขึ้น นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงอยู่เสมอ เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมของงานที่เปลี่ยนแปลงไปและเป้าหมายของการทำงาน กล่าวโดยสรุป การจัดการการบริหารงานบุคคลในองค์กรเป็นภารกิจทางการบริหารที่ทุกองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เพราะการบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดในองค์กร การจัดการการบริหารงานบุคคลจะต้องบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ด้านบุคลากรในองค์กรให้ได้ โดยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญของการจัดการการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าองค์กร การดึงสมรรถนะของบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้ได้มากที่สุด ตลอดจนการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากร

เอกสารการสอนชุดวิชาองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์(2553: 1-22)เสนอว่า การพัฒนาการบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นเรื่องหนึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ขอบเขตของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลจะครอบคลุมทั้งการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาตนเอง แนวคิดสมัยใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกนำมาใช้มาก คือ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) แนวคิดการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง(Succession Plan)แนวคิดการพัฒนาบุคลากรกลุ่มที่มีขีดความสามารถสูงในองค์กร(Talent Person)แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP:Individual Development Plan)และแนวคิดของการจัดการความรู้(Knowledge Management)

อรรถญา วงษาคร(2556:39) กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ของตนรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ตลอดจนช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้เป็นอย่างดี

สุธรรม รัตนโชติ (2558:139) กล่าวว่า การฝึกอบรม(Training) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับความรู้เพื่อพัฒนาการทำงานและทักษะที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมมี 2 ประเภทคือ การฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกเวลาทำงาน การฝึกอบรมในเวลาทำงาน (On-The-Job Training) คือการฝึกอบรมในขณะที่ทำงานไปด้วย

ธีระเดช รุ่งมงคล (2558:5) สรุปว่าการพัฒนาการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ (2558:7) กล่าวว่า การพัฒนา(Development)การที่พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น กิจกรรมด้านการพัฒนาการบริหารงานบุคคลนับว่ามีความสำคัญประการหนึ่ง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ โดยการศึกษา การฝึกอบรมดูงาน หรือการ

สัมมนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

วันชัย ปานจันทร์ (2559:159) สรุปว่าการพัฒนาการบริหารงานบุคคล(Development process)ซึ่งการพัฒนาการบริหารงานบุคคลในองค์กรนั้นมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการบริหารงานบุคคลที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ดึงดูด สรรหาบุคคลที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี จิตวิทยา การแข่งขันทางธุรกิจ ฯลฯ มีความประพฤติดี มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กรในระยะยาว ได้ผลผลิตสูงขึ้น ฉะนั้น การสรรหาและคัดเลือก(Recruitment and selection) เป็นสิ่งสำคัญมาก

2. การดึงดูดศักยภาพของบุคคลมาใช้ในการทำงาน ได้คนดีมีศักยภาพมาแล้ว ไม่รู้จักเอาออกมาใช้ก็ไม่เกิดประโยชน์ ต้องพยายามดึงเอาความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน มาใช้ให้มากที่สุด ต้องช่วยกระตุ้น จูงใจใน สนับสนุน ให้บุคลากรแสดงฝีมืออย่างเต็มที่ ให้เกิดการร่วมมือร่วมใจ มุ่งสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันโดยไม่แบ่งแยกว่าสังกัดหน่วยงานไหนผู้บริหารในทุกหน่วยงานต่างช่วยกันพัฒนาการบริหารงานบุคคล พยายามดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้มากที่สุด ไม่ใช่ที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบฝ่ายบุคคลขององค์กรเท่านั้น สรุปเพื่อได้ใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด(Utilization)

3. การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากร อยู่ในวงจรเดียวกัน สร้างแล้วไม่เก็บรักษา ก็ไม่มีเหลืออยู่ต่อไป จะเอาประโยชน์จากบุคลากรแต่เพียงฝ่ายเดียวย่อมไม่ได้ จะต้องตอบสนองต่อความต้องการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรด้วย อย่างน้อยก็ 5 ประการของมาสโลว์(Maslow) คือความต้องการด้านกายภาพ ด้านความมั่นคง ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านเกียรติยศชื่อเสียง และการประสบความสำเร็จในชีวิต เพื่อเป็นสิ่งยึดเหนี่ยว และสร้างเจตคติ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่บุคคลส่วนใหญ่ สร้างระบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เกิดขึ้น สร้างระบบการจูงใจ กำหนดระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม ส่งเสริมให้มีการก้าวหน้าในสายงาน สรุป เพื่อรักษาไว้ซึ่งบุคคลทำงานอยู่องค์กรนาน ๆ (Maintenance)และ

4. เพื่อพัฒนาให้บุคคลมีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง(Development) แรกทีเดียวต้องดูแลสุขภาพกาย และจิตใจให้สมบูรณ์ แล้ว เพิ่มความรู้โดยจัดการอบรมภายในหรือภายนอก ให้หาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น ๆ

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเห็นถึงความสำคัญของการพิจารณาบุคลากร ให้มีคุณภาพก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาเพิ่มพูน ความสามารถและทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การฝึกอบรมพัฒนากับวิทยากร ทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน ศึกษาต่อ และเข้าร่วมการสัมมนา เป็นต้น

3.4 การให้พ้นจากงาน

จากการศึกษางานวิจัยของนักวิชาการในหัวข้อการให้พ้นจากงาน บรรจงศักดิ์ พิริยะ (2550: 6) กล่าวว่าไว้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การดำเนินงานเมื่อบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษากำลังจะพ้นหรือเมื่อพ้นจากหน้าที่การงานไปแล้ว ซึ่งอาจจะมีได้หลายลักษณะได้แก่ การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคลากรลงงาน การเกษียณอายุ การทุพพลภาพ และการถึงแก่กรรม

สุรัชย์ ธรรมมา (2550: 6) สรุปไว้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อบุคลากรในโรงเรียนกำลังจะพ้น หรือเมื่อพ้นจากหน้าที่การงานไปแล้วซึ่งอาจจะมีได้หลายลักษณะได้แก่ การลาออก จาการาชการ การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน กรณีที่มีมลทินมัวหมองกรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งศาล การเกษียณอายุราชการ การทุพพลภาพและการถึงแก่กรรม

วาทัญญู ศิริจรรยา (2551: 29) กล่าวว่าไว้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานเป็นการดำเนินการที่ให้บุคลากรพ้นจากที่ทุกกรณี ได้แก่การลงโทษทางวินัย การให้ออก ไล่ออก ลาออก เกษียณอายุทุพพลภาพถึงแก่กรรมซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติที่จะได้รับคำตอบแทนตามที่หน่วยงานกำหนด

จันทร์เพ็ญ สว่างศรี (2551: 7) การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง การให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ข้อบังคับในการโอน การย้าย การลาออก การให้ออกจากราชการ การทุพพลภาพ และการยุบเลิกตำแหน่ง รวมไปถึงการแก้ไขความขัดแย้งของผู้ที่จะพ้นจากงาน หรือการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้จะพ้นจากงานในกรณี ต่างๆ รวมถึงสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับเมื่อพ้นจากงาน จนกระทั่งการติดตามดูแลให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องจากพนักงานได้พ้นจากงานไปแล้ว

สมศักดิ์ พรหมมล (2552: บทคัดย่อ) ด้านการออกจากราชการ การปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบัน พบว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาทที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งมากที่สุด ส่วนการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติและสอบสวนกรณีมีเหตุอันควรสงสัยตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการมีน้อยที่สุด และส่วนใหญ่มีความคาดหวังเกี่ยวกับการลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจที่และระเบียบของทางราชการมากที่สุด

มานพ ไตรโยธี (2552: 14) สรุปไว้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินการเกี่ยวกับการลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการกรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป การให้ออกจากราชการไว้ก่อน การให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทน กรณีที่มีมลทินมัวหมอง กรณีได้รับจำคุกโดยคำสั่ง

ศาลหรือรับโทษจำคุกโดยพิพากษาถึงที่สุดให้มีโทษจำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยไม่มาทหรือความผิดลหุโทษ

พงศธร ผาสิงห์(2552:5) สรุปไว้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงาน หมายถึง กระบวนการเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย การลงโทษให้ออกจากงาน การเปลี่ยนย้ายงานในหน้าที่ โดยอาจมีการย้ายงานในหน้าที่ โดยอาจมีการสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อเรียนรู้งานด้านอื่น การเกษียณอายุราชการ และการลงโทษ ซึ่งมีหลักการเป็นลายลักษณ์อักษรโดยยึดหลักความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง

พระมหาเกียรติศักดิ์ อนุทรมโม(ยันตรสูตร)(2552:10) กล่าวว่า ปัญหาในการให้บุคคลพ้นจากงาน หมายถึง อุปสรรคหรือขัดข้องเกี่ยวกับ การโอนย้าย การลงโทษทางวินัย การลาออก การลดจำนวนบุคคล และการเกษียณอายุของบุคคล ได้แก่ บุคคลโอนย้ายจากหน้าที่หนึ่งไปทำอีกหน้าที่หนึ่ง ทำให้ตำแหน่งงานนั้นว่างลง การย้ายบุคคลเข้าสู่งานเพื่อการใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์มีน้อย ไม่ได้โยกย้ายบุคคลเพื่อจะได้ทักษะใหม่ ๆ และอยู่ในข่ายที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งในอนาคตให้พ้นจากงานเพราะงบประมาณไม่เพียงพอ บุคคลไม่เหมาะสมกับหน่วยงาน บุคคลแสวงหาจากหน่วยงานภายนอก ไม่ลดจำนวนบุคคลเพื่อปรับขนาดและขอบเขตของหน่วยงาน ให้พ้นจากงานเพราะต้องการปรับปรุงค่าใช้จ่ายเพื่อความเหมาะสมกับหน่วย บุคคลสมัครใจเกษียณอายุก่อนกำหนดเพราะต้องการได้รับประโยชน์เกื้อกูลในการเกษียณจากหน่วยงาน

เพชร กล้าหาญ (2552:54) สรุปไว้ว่า การให้บุคลากรพ้นจากงานนั้นมีอยู่หลายกรณี ได้แก่ การพ้นจากงานเนื่องจากความต้องการของบุคลากรนั้นๆ เช่น การลาออก การเกษียณอายุ ก่อนกำหนดการพ้นจากงานเนื่องจากการเสียชีวิตและพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดในกฎหมาย การพ้นจากงานเนื่องจากการทำผิดวินัย ซึ่งเป็นความผิดวินัยที่ร้ายแรง โดยการปลดออกหรือไล่ออกจากราชการและการพ้นจากงานเนื่องจากเกษียณอายุ ข้าราชการครูที่ออกจากราชการมีสาเหตุมาจากการถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง เป็นต้น สำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ยึดหลักถือตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สาริณี ตอปอ (2553: 8) สรุปไว้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นสภาพการเป็นข้าราชการซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสถานที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้หรือตามความประสงค์ของราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการซึ่งกรณีนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขหลักเกณฑ์และวิธีการที่ก.พ.กำหนดไว้ในกฎหมายทั้งนี้เพื่อความมั่นคงในการดำรงสถานภาพของข้าราชการและเพื่อประโยชน์ของราชการควบคู่กันไปตามระบบคุณธรรม

ดุจดาว จิตใส (2554: 46) สรุปไว้ว่า การออกจากราชการ หมายถึง การพ้นสภาพเป็นข้าราชการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นตามสภาพที่ไม่อาจเป็นข้าราชการต่อไปได้ หรือตามความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง หรือตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของทางราชการ

พิชิต สุดโต (2554: 64-65) การลาออกจากราชการ หมายถึง การที่ข้าราชการครูในสถานศึกษาลาออกจากราชการ การให้ออกจากราชการกรณีไม่พันทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มข้น การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติ

ทั่วไป การให้ออกจากราชการไว้ก่อนผู้อำนวยการสถานศึกษามีอำนาจสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนในกรณีที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ออกจากราชการเพราะเหตุรับราชการกรณีได้รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

สมคิด บางโม (2556: 158-159) กล่าวว่า การให้บุคคลที่ทำงานไม่ได้ผลหรือขาดประสิทธิภาพ ขาดการขวนขวาย ขาดการปรับปรุง ตนเองพ้นจากงานเป็นสิ่งปกติทำกันอยู่ทั่วไปในต่างประเทศ สำหรับสังคมไทยเป็นเรื่องลำบาก โดยเฉพาะในระบบราชการ ในภาคเอกชนการให้บุคคลพ้นจากงานทำได้ไม่ยากนัก ด้วยเหตุนี้ภาระอันหนักในการจัดการงานบุคคลจึงอยู่ที่การรับคนเข้ามาในตอนต้น คือต้องแน่ใจว่าเป็นคนดีมีฝีมือจริง ๆ

1. ความหมายของการพ้นจากงาน โดยทั่วไปการให้พ้นจากงานมีหลายกรณีดังนี้

1.1 ออกโดยความสมัครใจของบุคคลเอง เช่น ลาออก ออกก่อนเกษียณ(early retire)

1.2 ให้ออกเพราะองค์กรไม่มีเงินจ้าง(economic separation)

1.3 ออกตามวาระเมื่อครบกำหนดสัญญาจ้าง เช่น 3 ปี 5 ปี หรือออกเมื่ออายุครบ 60 ปี

1.4 ให้ออกเพราะมีความผิด(discharge separation) เช่น มีความผิดต้องโทษทางวินัย หมดความสามารถ เป็นต้น

2. ความมุ่งหมายให้บุคคลพ้นจากงาน การให้บุคคลพ้นจากงานมีความมุ่งหมายหลายประการดังนี้

2.1 เพื่อจัดหรือปรับปรุงคนที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือเฉื่อยชาให้ออกไป

2.2 เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลงนำคนรุ่นใหม่เข้ามาแทนที่ ทำให้องค์กรมีคนงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.3 เพื่อจัดให้คนงานทำงานได้ตรงตามความสามารถ เพราะในบางกรณีคนงานบางคนไม่เหมาะสมกับงาน จึงต้องให้ลาออกไปหรือโอนไปทำงานหน่วยงานอื่น

2.4 เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าตามความสามารถของแต่ละบุคคลแทนที่คนที่ออกไป

2.5 เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่หน่วยงานและส่งเสริมความสุขของคนงาน

3. กระบวนการให้พ้นจากงาน ผู้บริหารควรคำนึงถึงมีดังนี้

3.1 พฤติกรรมที่แสดงออกของคนงาน เมื่อคนงานต้องการโอนย้ายหรือลาออก มักมีพฤติกรรม เช่น เริ่มมาสาย แยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าผู้บริหารต้องรีบแก้ไข

3.2 ค่าจ้างหรือผลประโยชน์ที่คนงานได้รับ ถ้าคนงานได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่อื่นหรือต่ำกว่าความรู้ความสามารถ ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ตลอดจนความก้าวในตำแหน่งที่ทำงานไม่มีเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุให้คนงานแสวงหางานแห่งอื่นทำ ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร

3.3 เมื่อคนงานคนใดต้องพ้นไปจากที่แน่นอน ควรหาทางสัมภาษณ์ผู้นั้นเพื่อให้บอกถึงข้อข้องหรือความบกพร่องขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง เพื่อจะได้นำไปแก้ไขปรับปรุง

3.4 พิจารณตำแหน่งที่ว่างลงว่ายังมีความจำเป็นหรือไม่ แล้ววางแผนปรับปรุงตำแหน่งนั้นให้เหมาะสมก่อนรับคนใหม่เข้ามาทำงาน หากไม่มีความจำเป็นก็ควรยกเลิกตำแหน่งนั้นไป

4. การตอบแทนบุคคลเมื่อพ้นจากงาน บุคคลที่ทำงานให้แก่องค์กรมาเป็นระยะเวลายาวนาน สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นจากงานไป ไม่ว่าจะเป็นลาออกเองหรือเป็นไปตามระเบียบขององค์กร เช่น ปลดเกษียณ เป็นต้น โดยทั่วไปองค์กรที่มีฐานะมั่นคงจะมีการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานของตนแตกต่างกันไป ในภาคราชการจะมีการให้บำเหน็จบำนาญ ในภาคเอกชนอาจมีการให้บำเหน็จหรือให้เงินสะสม เป็นต้น

รณกฤต รินทะชัย (2557: 30) สรุปไว้ว่า การออกจากราชการของบุคลากรสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง สิทธิประโยชน์ต่างๆที่ข้าราชการพึงได้รับหลังจากออกจากราชการ รวมถึงเหตุปัจจัยต่างๆ ที่ต้องออกจากราชการรวมถึงให้ความเป็นธรรมในการดำเนินการทางวินัย

แก้วตา ผู้พัฒน์พงศ์ (2558: 7) การพ้นจากงาน(Separation)เป็นภาระที่ของฝ่ายจัดการการบริหารงานบุคคลที่จะต้องพิจารณาจัดเงินทดแทน เงินบำเหน็จบำนาญ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเมื่อกลับไปสู่สังคมหลังพ้น จากงานสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการให้พ้นจากงาน หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการบุคลากรที่ทำงานให้แก่หน่วยงานมาเป็นระยะเวลายาวนาน สร้างประโยชน์ให้แก่หน่วยงานตลอดมา เมื่อถึงเวลาที่ต้องพ้นจากงานไป ไม่ว่าจะเป็นตามระเบียบของหน่วยงาน เช่น ปลดเกษียณ ลาออก ให้ออก ไล่ออกแล้วแต่กรณี โดยทั่วไปหน่วยงานที่มีฐานะมั่นคงจะมีการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรของตนแตกต่างกันไป ในภาคราชการจะมีการให้บำเหน็จบำนาญ ในภาคเอกชนอาจมีการให้บำเหน็จหรือให้เงินสะสมและมีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับบุคลากรที่ผิดระเบียบ

3.5 วินัยและการรักษาวินัย

พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551: หมวด 6 มาตราที่ 80 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัยโดยกระทำการ หรือไม่กระทำการตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ

ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ปฏิบัติราชการในต่างประเทศนอกจากต้องรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้แล้ว ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจต้องรักษาวินัยโดยกระทำการหรือไม่กระทำการตามที่กำหนด ในกฎ ก.พ. ด้วย

มาตราที่ 82 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำการอันเป็นข้อปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ต้องปฏิบัติที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม
2. ต้องปฏิบัติที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางราชการ มติของคณะรัฐมนตรี นโยบายของรัฐบาล และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
3. ต้องปฏิบัติราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ด้วยความตั้งใจ อุตสาหะ เอาใจใส่ และรักษาประโยชน์ของทางราชการ
4. ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในที่ราชการโดยชอบ ด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขืนหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการ หรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการ จะต้องเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้น และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายินยอมให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม
5. ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งราชการมิได้
6. ต้องรักษาความลับของทางราชการ
7. ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคีและต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ
8. ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์ แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับที่ของตน
9. ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติที่ราชการ และในการปฏิบัติภารกิจที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย
10. ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย
11. กระทำการอื่นใดตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

มาตราที่ 88 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดกระทำผิดวินัย จะต้องได้รับโทษ ทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษตามที่บัญญัติไว้ในหมวด ๗ การดำเนินการทางวินัย โทษทางวินัยมี ๕ สถาน ดังต่อไปนี้

1. ภาคทัณฑ์

2. ตัดเงินเดือน

3. ลดเงินเดือน

4. ปลดออก

5. ไล่ออก

ประทีป โตสารเดช (2549: 45) สรุปไว้ว่า การรักษาวินัยและวินัย มีแนวทางการดำเนินงาน คือ

1. ส่งเสริมการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูในโรงเรียน
2. จัดอบรมให้ความรู้เรื่องระเบียบวินัย ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาแก่บุคลากรทุกคน

3. ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีระเบียบวินัย
4. กำหนดบทลงโทษแก่ผู้กระทำความผิด
5. การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณากรณีข้าราชการครูหรือบุคลากรทาง

การศึกษาทำผิดวินัย

6. ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
7. ดูแลไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดระเบียบวินัย
8. ประกาศคุณความดีแก่ผู้ที่ปฏิบัติที่และรักษาวินัยได้อย่างเคร่งครัด

สมศักดิ์ พรหมมล (2552: บทคัดย่อ) สรุปว่าด้านวินัยและการรักษาวินัย การปฏิบัติสภาพปัจจุบันพบว่า มีส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูประพฤติ ปฏิบัติตนให้ถูกต้อง ชอบด้วยระเบียบและแนวปฏิบัติ ด้านวินัยและการรักษาวินัยมากที่สุด ส่วนการสร้างขวัญและกำลังใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีน้อยที่สุด และส่วนใหญ่มีความคาดหวังเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติ กรณีมีการร้องเรียนขอความเป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาตามความเหมาะสมและระเบียบของทางราชการ

วิฑูรย์ สีแดง (2553: 44) สรุปไว้ว่า วินัยและการรักษาวินัย คือ เกี่ยวกับบทบาทหรืออำนาจที่ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 แห่งระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในอันที่จะสั่งลงโทษหรือให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ของข้าราชการกิจด้านวินัยและการรักษาวินัยสรุปได้ดังนี้

1. การดำเนินการทางวินัยกรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
2. การดำเนินการทางวินัยกรณีความผิดวินัยร้ายแรง
3. การอุทธรณ์
4. การร้องทุกข์
5. การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย

กรณีการ แจกแสงรัตน์ (2553:127-128) กล่าวว่าวินัยในการทำงาน หมายถึง คำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับที่นายจ้างกำหนดขึ้น เพื่อควบคุมความประพฤติและควบคุมการทำงานของ ลูกจ้าง ให้สามารถทำงานให้นายจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถร่วมทำงานกับลูกจ้างอื่น ๆ ได้อย่างราบรื่น สถานประกอบกิจการทุกแห่งที่มีลูกจ้างตั้งแต่สองคนขึ้นไปก็ต้องกำหนด วินัยใน การทำงาน ไว้เพื่อให้ลูกจ้างสามารถทำงานร่วมกันได้โดยสันติสุข ผู้ที่มีอำนาจกำหนดวินัยในการ ทำงานก็คือ นายจ้าง ซึ่งหมายถึง เจ้าของสถานประกอบกิจการหรือในกรณีที่สถานประกอบกิจการ นั้นเป็นนิติบุคคลก็หมายถึง ผู้มีอำนาจการทำการแทนนิติบุคคลนั้นหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำ การแทนประเภทของวินัย

วินัยในการทำงานอาจแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ วินัยพื้นฐาน วินัยเฉพาะ ตำแหน่งและวินัยเฉพาะกิจการ

1. วินัยพื้นฐาน หมายถึง ข้อควรประพฤติหรือข้อควรละเว้น สำหรับลูกจ้างที่ดี ทั่วไปซึ่งวินัยประเภทนี้ใช้ได้กับสถานประกอบกิจการทุกประเภท เช่น

- 1.1. การตรงต่อเวลา
- 1.2. ความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.3. ความสามัคคีในหมู่คณะ
- 1.4. การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

2. วินัยเฉพาะตำแหน่ง หมายถึง ข้อควรประพฤติหรือข้อควรละเว้นซึ่ง กำหนดไว้เป็นพิเศษสำหรับลูกจ้างซึ่งปฏิบัติที่โดยเฉพาะไม่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างซึ่งปฏิบัติที่ โดยเฉพาะไม่เกี่ยวข้องกับลูกจ้างซึ่งปฏิบัติที่อื่น

3. วินัยเฉพาะกิจการ หมายถึง ข้อควรประพฤติหรือข้อควรละเว้นสำหรับ ลูกจ้างเฉพาะกิจการที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากกิจการอื่น ซึ่งถ้ามีความประพฤติเช่นนั้นแล้ว อาจทำให้เกิดความเสื่อมเสียแก่กิจการนั้น ๆ ได้

ดุจดาว จิตใส (2554: 46) สรุปไว้ว่า วินัย หมายถึง แบบแผนความประพฤติ หรือ ข้อกำหนดเชิงพฤติกรรมสำหรับข้าราชการพึงควบคุมตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ประพฤติ ปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผนข้อบังคับที่กำหนด ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ

เอกสารประกอบการบริหารโรงเรียน (2554:114) กล่าวว่า วินัยและการรักษาวินัย วินัย คือ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบ และแบบธรรมเนียมที่กำหนดให้ปฏิบัติตามหรืองดเว้นการ ปฏิบัติ

วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นวิชาชีพที่นอกจากจะต้องการผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดวิชาการไปสู่ผู้เรียนแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่อาชีพครูต้องยึดถือ คือ การมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อเป็นแม่แบบให้แก่ลูกศิษย์ ซึ่งเรื่อง ของวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 82 ได้กำหนดไว้ว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องรักษาวินัยที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ดังนั้นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทบทวนวินัยในเรื่องวินัยให้ชัดเจนและต้องแก้ และต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อจะได้ไม่กระทำผิดวินัยและถูกลงโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยจะต้องได้รับโทษ มาตรา 64 ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่มีที่ส่งเสริมและดูแลและมีมติให้ผู้นั้นปฏิบัติตามวินัย ถ้ารู้ว่าผู้นั้นฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามวินัย จะต้องดำเนินการทางวินัยทันที ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติที่ ผู้นั้นกระทำความผิดวินัย มาตรา 82 พระราชบัญญัติระเบียบวินัยข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ได้กำหนดโทษทางวินัยไว้ 5 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก ดังกรณีความผิดของบุคลากรที่ผู้บริหารต้องดำเนินการจากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดโทษของข้าราชการที่ไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ กล่าวตักเตือนบุคลากร สร้างแรงจูงใจและสร้างจิตสำนึกติดตาม ดูแล ความประพฤติของบุคลากรทางการศึกษา ต้องรักษาวินัยที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบทบทวนวินัยในเรื่องวินัยให้ชัดเจนและต้องแก้ และต้องรักษาวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อจะได้ไม่กระทำผิดวินัยและถูกลงโทษ ผู้ใดฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยจะต้องได้รับโทษ และส่วนราชการได้กำหนดโทษไว้ 5 สถาน ได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดขั้นเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก ตามกรณีที่ได้กระทำความผิด

4. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 25) กำหนดการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน โดยให้ความหมายสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกันโดยพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมพิจารณาได้จาก

1. การให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2. การประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมเป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เป็นการยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวันข้างหน้า ให้งานสำเร็จ

4. ความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือหรือไม่ชอบส่วนตัว คลีคลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 28) กำหนดให้ครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและเป็นสมรรถนะหนึ่งในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู โดยให้ความหมายสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมพิจารณาจาก

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน เป็นการให้เกียรติ ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม

3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย เป็นทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและในสถานการณ์ต่าง ๆ

4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม เป็นการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานและร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

สำนักการศึกษา (2550: 62-64) จัดทำสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร กำหนดการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะหลักด้านหนึ่งของข้าราชการกรุงเทพมหานครและให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจ เรียนรู้จากผู้อื่นและมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม นอกจากนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสายงานการสอน กำหนดให้สมรรถนะการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

1. การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
4. การเสริมสร้าง ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจ เรียนรู้จากผู้อื่นและมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม จากสมรรถนะการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดที่กล่าวข้างต้นนั้นจะมีความหลากหลายและมีลักษณะที่แตกต่างกับบ้างสอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดข้างต้นได้ 5 ด้าน ดังนี้ 1. การมีเป้าหมายเดียวกัน 2. การมีปฏิสัมพันธ์ 3. การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4. การมีส่วนร่วม 5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

4.1.1 สมรรถนะ

เทื่อน ทองแก้ว: ออนไลน์ (2560) สมรรถนะ(competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงานบุคคลเพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารการปฏิบัติงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิดและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความเป็นมา และความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

ศาสตราจารย์แมคเคลแลน (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด (Harvard) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยเสนอบทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ในปี 1973 บทความดังกล่าวได้แสดงความคิดเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่า ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จได้ จึงมีการทำการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ จากงานนี้ตัวแปรสมรรถนะดังกล่าว ยังแสดงผลการทดสอบที่ไม่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐกิจทางสังคม เหมือนกับแบบวัดความถนัดอื่นๆ วิธีการวิจัยของ แมคเคลแลน ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานมากกับกลุ่มผู้ประสบความสำเร็จในงานน้อย เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกันในสมรรถนะด้านใด แมคเคลแลนยังใช้สมรรถนะในการคัดเลือก นักการทูตระดับต้น พบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับบุคคลอื่น(Positive Expectations of Other)และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง(Speed in Learning Political Networks) McClelland, D.C.1973)

Boyatzis (1982) กล่าวว่า“สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน(Underlying Characteristic)ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ(Motive)อุปนิสัย(Trait)ทักษะ(Skill)จินตภาพส่วนตัว(Self-Image)หรือบทบาททางสังคม(Social Role) หรือองค์ความรู้(Body of Knowledge)ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow(1992)กล่าวว่า“สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานใน ที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์(Spencer and Spencer1993)กล่าวว่า“สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic)ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ(Motive)อุปนิสัย(Trait)อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้(Knowledge)และทักษะ(Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล(Causal Relationship)ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตาม ที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง(Criterion–Reference)หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Nadaillac(2003)ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติ และทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้(Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ(Know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ(Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

Dubois Rothwell (2004)กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล(2543)กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ใน การทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรจะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer)นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ(2543:19)กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่างๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใดๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง(2545:14)กล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

HAY Group(2547)ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ชินกร ต.เทียนประเสริฐ (2551:16) สมรรถนะ(Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการปฏิบัติงานบุคคล เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหาร องค์กรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารการปฏิบัติงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิด และ แนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)กล่าวว่า“สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร”กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

สำนักงาน ก.พ. จึงนำแนวคิดนี้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมิน ข้าราชการ ที่เรียกว่า สมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม

1. สมรรถนะหลัก(Core Competency)คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่ง ทุกตำแหน่งจะต้องมีเพื่อการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนด เฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน /สายงาน

3. สมรรถนะเฉพาะ(Specific Functional Competency) คือ สมรรถนะเฉพาะสาย วิชาชีพ ซึ่งเป็นความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และสำนักงาน ก.ค.ศ. ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากร

ทางการศึกษา จำนวน 2 สมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก และ สมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งขณะนี้กำลังมีแนวคิดจะให้มีการประเมินสมรรถนะเฉพาะด้วย เช่นสมรรถนะของครูที่แยกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น

นฤป สืบวงษา(2552: 45) สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก(Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะตามสายงาน(Competency)ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

มาลินดา เทวพิทักษ์ (2556: 21) กล่าวว่าในกระบวนการของการบริหารไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการวางแผนการจัดรูปแบบองค์กรบริหารงานบุคคลการควบคุมบังคับบัญชาการประสานงานหรือการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานการวิจัยและพัฒนาที่ดีทั้งหมดนี้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันคือผลประโยชน์อันสูงสุดขององค์กรอยู่ที่การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจหรือพันธกิจของหน่วยงานตามที่กฎหมายหรือนโยบายกำหนดโดยมีเป้าหมายคือให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติสูงสุดรวดเร็วทันกับความต้องการของประชาชนและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดการบริหารงานบุคคลของภาครัฐหรือนัยหนึ่งระบบการบริหารงานบุคคลของข้าราชการเป็นการบริหารรัฐกิจที่มีความสำคัญสูงสุดที่จะสามารถทำให้การบริหารงานของรัฐสามารถบรรลุผลทันกับความต้องการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคมและประเทศชาติอยู่เสมอ

สมรรถนะ(Competency)เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารการบริหารงานบุคคล เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรต่างๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กร เช่นการบริหารการบริหารงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นสมรรถนะจึงเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่าองค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วนคือ

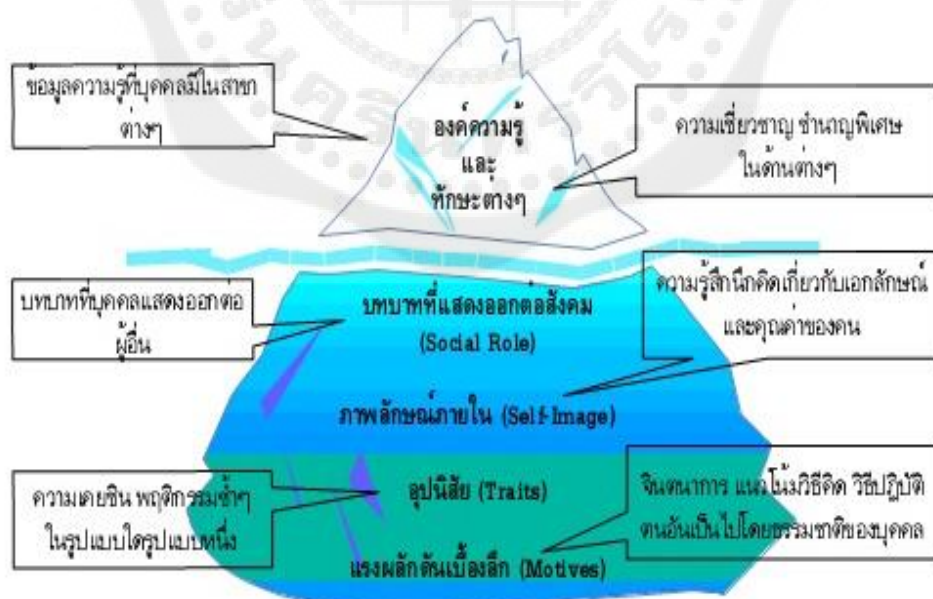
1. ความรู้ (Knowledge)คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ(Skill)คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นทักษะคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self- Concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล(Traits)เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ /เจตคติ(Motives/ attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ธารณี อภัยโรจน์(2553: 13) สรุปไว้ว่า สมรรถนะหลัก หมายถึง ทักษะ ความรู้ หรือคุณลักษณะที่เป็นหลัก ซึ่งทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานเป็นการสะท้อนถึงความเป็นเอกลักษณ์และคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้

ในปี 1991 บาร์เรท และดีพินิท(Barrett & Depinet) เสนอบทความที่ปลี่ยนแปลงข้อเสนอของแมคเคลเลน เรื่อง A Reconsideration of Competence Rather than for Intelligence บทความนี้อ้างถึงงานวิจัยใหม่ๆ เกี่ยวกับแบบทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาว์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ซึ่งประเด็นดังกล่าว แมคเคลเลน ได้แสดงทัศนะตอบได้ว่า เชาว์ปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน(Threshold Competency) ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเชาว์ปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานก็ไม่สัมพันธ์กับเชาว์ปัญญาอีกต่อไป แต่สิ่งที่แยกแยะระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ที่ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง คือ สมรรถนะนั่นเอง(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: 1-2)



ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548: 4)

ภาพประกอบ 2 อธิบายแนวคิดเรื่องสมรรถนะด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง(Iceberg Model) โดยความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่อธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ(ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ)และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 3)

โสภณ สวชนทต(2557: 40)สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่ดีโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนางานองค์กร องค์กรต่างๆ พยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การบริหารการบริหารงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ช่วยในการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอทีมที่มีความขัดแย้งในลักษณะที่เป็นบวกเข้าใจถึงความสำคัญของการบรรลุเป้าหมายของทีมและการริเริ่มสร้างสรรค์ เริ่มต้นการแก้ปัญหาแสดงให้เห็นถึงจิตวิญญาณความร่วมมือและก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานในเชิงบวกและสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้วัตถุประสงค์ขององค์กรลุล่วงไปด้วยดี

4.1.2 การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจาก มีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัวให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหลายประการ มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ เช่น ริชาร์ด หมิ่นศรี (2546: 19)ให้แนวคิดว่าการทำงานกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน การสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุน แนวทางการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มาแนวคิดการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแปลมิติเหล่านั้น มาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง(2556: 103)กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงาน

ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สมชาย กิจยรรยง (2540: 197)ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน ใ้วางใจกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 161)ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2542: 230)ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิด และคงความสัมพันธ์ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงาน

จินตนา ณ ระนอง (2545: 3)ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่คนกลุ่มหนึ่งในองค์กรหนึ่ง รวมกันเข้าเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายามร่วมกันทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงลงไป

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545: 142)ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างทีมงานเพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างทีมอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จีรวัจน์ วงศาโรจน์ (2547: 11)ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน โดยการทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำ มีสมาชิกกลุ่ม ร่วมกันวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติสัมพันธ์กันในกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ อยู่ตลอดเวลา

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 16)ให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกันใช้ทักษะประสบการณ์แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกัน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาहनันท์ (2549: 40)ได้ให้ทรงระคะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า สมาชิกมีการวิพากษ์วิจารณ์การกระทำในองค์กรเกิดขึ้นบ่อยและการกระทำอย่าง

เปิดเผย ตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การวิพากษ์วิจารณ์มีลักษณะสร้างสรรค์มุ่งขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญ

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550: 2) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เข้ามาทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป้าหมายที่ตั้งไว้มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีภารกิจที่ต้องทำเช่นเดียวกัน โดยคิด โดยร่วมตัดสินใจร่วมปฏิบัติและพึ่งพาอาศัยช่วยเหลือแนะนำกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่อกัน และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน โดยการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางหรือแนวทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีมมีลักษณะเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย การกำหนดโครงสร้างที่แบ่งภาระที่และความรับผิดชอบ มีผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม ร่วมกันวางแผน และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แน่นอน มีการติดตามประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การทำงานในทีมจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กรอีกด้วย

สุเมธ งามนก (2551:12) การทำงานเป็นทีมหมายถึงการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเป็นการใช้ทีมในการปฏิบัติงาน ซึ่งทีมงานถือเป็นกลุ่มพิเศษชนิดหนึ่งที่สมาชิกที่ผูกพันต่อเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน โดยมีการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในการปฏิบัติงาน

สุนทร พลวงศ์ (2551:7) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถรวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคลผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาอย่างเต็มที่มาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีม จึงเกิดขึ้นผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไขให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรตระหนักว่า พวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ความสามารถและความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีมจึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

ความสำเร็จของงานในองค์กร การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกทุกคน การทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นพลังสร้างสรรค์แห่งความสำเร็จในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรโดยรวม การทำงานเป็นทีม มีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะด้วยกันดังนี้

ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553:14) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกัน ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันร่วมแรง

ร่วมใจใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553: 11)กล่าวว่า การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาร่วมกันทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ และมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ชยพล บุตรศาสตร์ (2554:14)ได้ให้แนวคิดว่าการทำงานเป็นทีม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันแบบพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของงาน ทำงานร่วมกันอย่างดี มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

นฤมล หน่อนิล (2554: 26)ได้ให้ทัศนะคติของการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมตัวของกลุ่มบุคคลในการทำงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการประสานงานกัน และใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

คณิต ทิพย์โอสธ (2554:17)ได้วิเคราะห์แนวคิดการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ร่วมแรงร่วมใจใช้ทักษะประสบการณ์ ร่วมกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อพัฒนาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ดวงพร จันทศรี (2555:19)ได้สังเคราะห์แนวคิดการทำงานเป็นทีม หมายถึง การรับรู้ในการปฏิบัติกิจกรรมการให้บริการ โดยรับผิดชอบและใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานและบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

สายใจ ปรีดา (2555:18)มีแนวคิดว่าองค์กรต้องการให้คนทำงานร่วมกัน และสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นองค์จึงต้องหันมาให้ความสำคัญเป็นทีม ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีในการดึงขีดความสามารถของคนมาใช้ ซึ่งในการบริหารจะพบว่าการทำงานเป็นทีมจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีการโต้ตอบต่อเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีมจะมีสมรรถภาพถ้าหากมีการรวมตัวกันเป็นทีมได้อย่างรวดเร็ว เพื่อหาประเด็นสำคัญใหม่ ๆ ที่จะแก้ไขปัญหาการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อไป ได้ให้ความหมายของคำว่าทีม หมายถึง การที่กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันตามความรู้ความสามารถ ความถนัดที่หลากหลาย โดยเน้นการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียน

ลำเทียน เผ่าอาจ(2559:16)กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมมีความหมาย คือ กระบวนการทำงานในองค์กรโดยมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มาทำงานร่วมกัน เพื่อร่วมกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีภาระที่รับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ต้องขับเคลื่อนการทำงานไปพร้อมๆ กันการทำงานเป็นทีมจึงต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ ความสามัคคี การพึ่งพาอาศัยกัน การยอมรับความคิดเห็นของคนอ่าน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การทำงานเป็น

ทีมต้องใช้การประสานงานเป็นหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและหน่วยงานภายนอก การปฏิสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดความเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เมื่อเกิดปัญหาสามารถร่วมกันแก้ไขและตัดสินใจได้ ดังนั้น องค์การใดที่มีผู้ปฏิบัติงานมีศักยภาพในการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันก็สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มาทำงานนั้น จะมีวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้น บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

4. 2 หลักการของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาข้อมูลการทำงานเป็นทีมพบว่า การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีหลักสำคัญในการปฏิบัติหลายประการ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

สมชาย กิจยรรยง (2540: 204) หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองและคนอื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย ไว้วางใจกัน มีการร่วมมือประสานงานที่ดีในกลุ่มและมีการติดตามประเมินผลงานเป็นระยะแนวทางในการทำงานเป็นทีมมีดังนี้

1. สมาชิกในทีมงานมีทักษะ ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของสมาชิกในทีมงานและหน้าที่ที่ต้องการในการทำร่วมกันระหว่างหัวหน้าและบรรดาสมาชิกทีมงาน
2. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นไปด้วยดีและเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร
3. ภายในทีมงาน สมาชิกรวมทั้งหัวหน้าทีมจะต้องมีความซื่อสัตย์และไว้วางใจกันสูง
4. มีการผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยความพึงพอใจและแสดงออกมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นของสมาชิกด้วยกัน
5. สมาชิกของทีมงานมีการกระตุ้นกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม
6. มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะการแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการเกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
7. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างเปิดเผย
8. สมาชิกในทีมใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อเสนอความคิดเห็นร่วมกัน

9. สมาชิกทุกคนควรมีความมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

10. หัวหน้ากลุ่มมีประสิทธิภาพโดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกในการดำเนินงานในที่ทีมงาน

นอกจากนี้หลักการทำงานเป็นทีมที่ดีมีลักษณะดังนี้(ยังยุทธ เกษสาคร 2541: 165-166)

1. การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน
 2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน
 3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด
 4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
 5. การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึงไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม
 6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
 7. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าสาเหตุใดก็ตามต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ
 8. ต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจกันและกันในกลุ่มสมาชิกของทีม
 9. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน
- เล็ก สมบัติ (2545:11)กล่าวว่าในการทำงานเป็นทีมจะประสบความสำเร็จได้ต้องเกิดจากความเข้าใจถึงหลักที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ
1. สมาชิกและผู้นำจะต้องวางแผนการปฏิบัติงาน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
 2. มีการจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยพิจารณาโครงสร้างหลักขององค์กรผสมผสานกับโครงสร้างทีมงานที่พึงประสงค์
 3. ผู้นำทีมทำหน้าที่เสมือนกับผู้นำองค์กร ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกด้วยกัน
 4. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม
 5. ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation)และมีการเสริมแรง(Reinforcement)ให้สมาชิกอยากรู้ อยากทำงานร่วมกันอย่างจริงใจ

แฮคแมน (Hackman2002)ได้อธิบาย หลักในการทำงานเป็นทีมว่า ทีมที่แท้จริง มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ ภารกิจของทีม ขอบเขตการทำงาน งานที่ชัดเจน การมอบหมาย

อำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และการมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่งๆ ที่เหมาะสม

ไฟโรจน์ บาลัน (2551: 19) ให้ทัศนะว่า ทีมอาจมีภารกิจและเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่วๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการ พัฒนาระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ประเมินและแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจากผลการชี้วัดและการวิเคราะห์ สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

สุนันทา เลาพันธ์ (2551: 21) ได้มีความเห็นว่า หลักในการทำงานเป็นทีม นั้น ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

- ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
- บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
- บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
- บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากัน ในการปฏิบัติงาน
- บุคคลในกลุ่มถือว่า ตนเป็นสมาชิกของทีมงาน
- บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
- บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกัน ช่วยให้งานสำเร็จ
- บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน
- บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
- บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน

สัมมนา สีมุ่ย (2553: 7) ให้สรุปหลักการทำงานเป็นทีมไว้ คือให้ประสบผลสำเร็จนั้น สมาชิกทุกคนในทีมต้องร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานตามเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ภายใต้บรรยากาศ ที่อบอุ่นเป็นกันเอง เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักการของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง หลักการทำงานเป็นทีม เป็นการบริหารจัดการโดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วม ยึดหลักความร่วมมือ การจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งควรเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีมและเน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

4. 3 ประเภทสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ (ชาญชัย อาจิณสมจาร 2543:12)

1) การทำงานเป็นทีมชั้นสูง หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุ

โอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การทำงานเป็นทีมอาจมีสมาชิก ชั่วคราวที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

2) การทำงานเป็นทีมบริหาร หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร

3) การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

4) การทำงานเป็นทีมเทคนิค หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่า สินค้าหรือบริการขององค์กร มีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน เป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการ

5) การทำงานเป็นทีมสนับสนุน หมายถึง การทำงานเป็นทีมภายนอกกระบวนการการทำงานปกติ แต่การทำงานเป็นทีมประเภทนี้จะต้องให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ประเภทของการทำงานเป็นทีมยังสามารถแบ่ง ตามแนวความคิดการพัฒนาองค์กรที่มุ่งการพัฒนาระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งการทำงานเป็นทีมตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (สุนันทา เลาพันธ์ 2551: 69)

1) การทำงานเป็นทีมครอบครัว คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกันซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2) การทำงานเป็นทีมเครือข่าย คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย สมาชิกจากองค์กรเดียวกันแต่อยู่คนละหน่วยงานและไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร

3) การทำงานเป็นทีมงานย่อย คือ การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านการเงินแต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา เช่น มาจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายละ 3 คน เป็นต้น

4) การทำงานเป็นทีมคนแปลกหน้า คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์กรและไม่เคยรู้จักกันมาก่อนเลย

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) การทำงานเป็นทีมบริหารเป็นการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารองค์กร ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร 2) การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติให้ความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้

4. 4 ประโยชน์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมซึ่งมีอยู่ทุกระดับในองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อทั้งผู้ปฏิบัติและองค์กร มีผู้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้(กรกนก ทิพรส. 2545: 204)

1. ทำให้การแก้ปัญหาที่มีความละเอียดรอบคอบและประสบความสำเร็จ
2. ช่วยเพิ่มกิจกรรมที่มีความสร้างสรรค์มากขึ้น
3. ช่วยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ
4. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันซึ่งกันและกัน

5. ช่วยในการควบคุมระเบียบวินัยของสมาชิก
 6. มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน
 7. ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า
 8. ช่วยลดต้นทุนในการทำงานและให้เพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน
- ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 183-184)กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน
3. ลดความขัดแย้งขององค์กร
4. รับรู้บทบาทหน้าที่ของตัวเอง
5. บอกถึงความรับผิดชอบ
6. สร้างมิตรสัมพันธ์
7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 43-45)ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก ทีมงานจะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีผลทำให้สามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้อย่างมั่นคง
3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน ทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานจะต้องมีการกำหนดจัดสรรตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างกัน

ปราณี รามสูตร (2545: 487)ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มความสมบูรณ์ของนโยบาย แผนงาน และจุดประสงค์ของงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ

2. การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มความรอบคอบในการตัดสินใจ เพราะหลายแง่มุมของความคิดช่วยให้หาทางหนีทีไล่ได้มากขึ้น

3. การทำงานเป็นทีมช่วยลดเวลาในการนิเทศงานและติดตามผล มีการร่วมแก้ปัญหา ร่วมเสนอแนะและวิธีการปรับปรุงพัฒนา และร่วมรับรู้กันไปด้วยกัน

4. การทำงานเป็นทีมช่วยให้งานบางลักษณะมีความสมบูรณ์ขึ้น ผลผลิตดีขึ้นเพราะบางงานต้องช่วยกันหลายคนจึงทำให้งานได้เป็นอย่างดี

สุริพร พิงพทุธคุณ (2550: 138-139) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ความเป็นทีมจะช่วยให้สมาชิกของทีมรู้สึกว่าคุณเขามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ต่อผลงานของทีมร่วมกัน

2. ความเป็นทีมจะช่วยให้สมาชิกมีความยึดมั่นในทีมและความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ยงยุทธ เกษสาคร (2554: 183-184) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. ผลงานออกมาดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมช่วยให้มองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน และรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นด้วย เมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงาน ก็จะช่วยให้สมาชิกปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มผลผลิตของงานที่ดี และประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งขององค์กร การทำงานเป็นทีมจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม เพราะสมาชิกต้องร่วมมือกันทำงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นก็หาทางยุติปัญหาโดยรับฟังความคิดเห็นและหาทางออกที่ดีให้แก่สมาชิกในลักษณะสร้างสรรค์

4. สมาชิกรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง จะช่วยให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงานได้

5. เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิก การทำงานกับคนที่รู้จักกัน จะทำให้ได้เพื่อนร่วมงานที่ดี เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน บรรยากาศในการทำงานก็จะเต็มไปด้วยความสุข

6. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข จะเป็นพลังให้เกิดความพอใจในงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559: 29) การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์คือขวัญและกำลังใจในการทำงาน จะช่วยสร้างความไว้วางใจช่วยเหลือกัน ซึ่งช่วยให้สมาชิกของทีมรู้สึกว่าคุณเขามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อผลงานของทีมร่วมกัน มีความยึดมั่นในทีมและความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น ช่วยให้เห็นเป้าหมายของงานสมาชิกปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในทีม ช่วยให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ และพร้อมที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกคนอื่น ๆ ในทีมงานได้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นพลังให้เกิดความพอใจในงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ คือ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันซึ่งกันและกันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และลดความขัดแย้งในองค์กร ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายและองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

4. 5 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการยากที่จะระบุถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพให้แน่นอนลงไปเพราะหน่วยงานที่ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมนั้นมีหลายประเภท เช่น การทำงานเป็นทีมในองค์กรภาครัฐบาล ภาคเอกชน การเมืองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานย่อมมีเกณฑ์ที่ระบุถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกันการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547: 215)

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน คือ สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและอย่างพอเพียง สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ลักษณะงานนั้นจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและลักษณะงานต้องมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมและผู้ปฏิบัติงานด้วย ลักษณะการทำงานจะต้องตั้งอยู่บนตัวบทกฎหมาย หรือกระบวนการยุติธรรมอย่างเพียงพอ มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการแก้ปัญหาและระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กรไปพร้อม ๆ กัน ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจในการทำงานของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์กร หน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งความพอใจที่สำคัญ คือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์กรและสมาชิกในทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2. สมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน คือ สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถและความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมงาน ได้แก่ การมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เช่น การแจ้งข่าวสารต่าง ๆ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน มีการแสดงการยอมรับนับถือกันระหว่างสมาชิก ให้เกียรติ ยกย่องสมาชิกในทีมงาน แบ่งงานกันทำและรับฟังซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรมในการได้รับรางวัลจากการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่หลอกลวงเพื่อทำให้พอใจ มีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน มีการ

แสดงความสามารถออกมา เช่น สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้ สมาชิกในทีมต่างก็มีความมั่นใจว่าสมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถทำงานได้สำเร็จและควรมีการสอนเทคนิคที่สำคัญให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

3. การสื่อสารที่ดี คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกัน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุมและประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกันด้วยการสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งเพราะการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสื่อสารข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร โดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่ช่วยให้สมาชิกในทีมสื่อสารระหว่างกันดีขึ้น ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับอาจทำได้โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสารไป เพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ยังสามารถสังเกตได้จากอาการปฏิกิริยาของผู้รับข่าวสารว่าแสดงความรู้สึกออกมาอย่างไร

4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในทีมให้ลดลง เหลือไว้ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ การขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้นำในทีมงานจึงเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นไปในทางที่ดีหรือสร้างสรรค์มากกว่าการทำงาน

5. การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกันแก้ปัญหานั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยทั่วไปสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจ คือ ปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานในองค์กรและของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้วทั้งนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลและแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคจึงต้องมีการเรียนรู้การแก้ปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่นและหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีมนั้น ๆ รวมทั้งแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน บทบาทของสมาชิกในทีมงานมีหลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำในกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้

ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคน ตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม

บทบาทของสมาชิกในทีม แบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น เป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ๆ การพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจง อธิบาย การเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในการทำกิจกรรมร่วมกันและเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล ซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

2. บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่มจะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคนและมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ประสานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของกลุ่ม การแสดงบทบาทเช่นนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอย่างดี

3. บทบาทเพื่อตนเอง คือ เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจมีพฤติกรรมการก้าวร้าวซึ่งมักแสดงออกโดยการโจมตี การไม่เห็นด้วยอย่างไ้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบนั้นเสียหายหรือเป็นผู้ขัดขวาง ดื้อดึง เป็นผู้พยายามครอบงำผู้อื่นโดยวาจาและท่าทางหรืออาจแสดงออกในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกร้องความสนใจ บางโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเสียงงาน ไม่เอาจริงเอาจังกับงาน เป็นต้น

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นความสามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายและให้ความสำคัญกับคน คือ การทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจทำให้เกิดความเชื่อถือว่าใจระหว่างสมาชิกในทีมและการบริหารของผู้บริหารในองค์กร มีการสื่อสารที่ดีทั้งระดับการบริหารและระหว่างสมาชิก ทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ไขอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม

4. 6 องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักศึกษาลายท่านได้จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

คณิต ทิพย์โอสถ(2555 : 24-30)ได้สังเคราะห์ไว้ 6 ด้าน คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา

3. การมีส่วนร่วม เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน

6. การยอมรับนับถือ กัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน มีความรักและสามัคคีกัน

ชยพล บุตรศาสตร์(2554: 23-27)ได้สังเคราะห์ไว้ 6 ด้าน คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ การทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงาน

2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา

3. การมีส่วนร่วม เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผนการดำเนินงานการตรวจสอบการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและชัดเจน

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้วางใจซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

6. การยอมรับนับถือ เป็นการรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่ร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ

ลัดพงษ์ โกษาแสง(2553: 23-29)ได้สังเคราะห์ไว้ 6 ด้าน คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2. การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผยสมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา

3. การมีส่วนร่วม เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน

4. การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

5. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกมีความไว้นับถือเชื่อใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน

6. การยอมรับนับถือ กัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน มีความรักและสามัคคีกัน

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555:4-5)ได้สังเคราะห์ไว้ 6 ด้าน คือ

1. ด้านความไว้นับถือเชื่อใจ บุคคลที่เป็นสมาชิกหรือผู้นำทีมมีความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรัก ความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจ ปราศจากการบีบบังคับ เกิดความเชื่อมั่น และไว้นับถือเชื่อใจกัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการสื่อสารแบบเปิด กระบวนการที่นำข่าวสาร ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิด ความต้องการ ทศนคติ ความรู้สึก ความหมายบางอย่างจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยใช้ภาษาพูด การเขียน การใช้ท่าทาง สัญลักษณ์ สิ่งของ หรืออื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยมีการ

โต้ตอบในข้อสงสัยให้เข้าใจกันได้อย่างเปิดเผย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน การสื่อสารแบบเปิดมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้จะทำให้ผู้นำทีม สมาชิกทีมจะมีความเข้าใจในข้อมูลข่าวสาร ความรู้สึก ความคิด ความต้องการซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจรักใคร่ เกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานที่ให้ผลเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

3. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย สมาชิกทีมงานมีจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายความสำเร็จของงานที่จุดเดียวกัน และเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงานของสมาชิกที่ต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้สมาชิกทีมงานทุกคนยึดมั่น และตระหนักในเป้าหมายของการทำงานอันเดียวกันจึงมีความพยายามทำความเข้าใจ ทুমุ่ทกกำลังความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

4. ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมยอมรับในความรู้ความสามารถจุดดี จุดเด่น ความแตกต่างด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความเข้าใจ สิทธิอันพึงมีพึงได้ บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน จะให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ จะทำให้บรรยากาศการทำงานมีความเป็นกันเอง เพื่อนร่วมทีมกล้าที่จะแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้การทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอันดี ความเป็นมิตร ความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคล การให้การสนับสนุนในการร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคคล หรือสมาชิกในทีม มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจวางแผน ทำงาน ร่วมติดตามและการประเมินผลการทำงานร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดข้อผูกพันในสิ่งที่ตกลงร่วมกันของทีม หรืออาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อทีมงาน ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิด ความสามารถในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตรงประเด็น ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา

อินทรา อินทโชติ(2556: 37-64)ได้สังเคราะห์แนวคิดไว้ 4 ด้าน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน คือการที่สมาชิกในทีมร่วมมือกันในการทำงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน มีความเห็นร่วมกัน ด้วยความเต็มใจตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล

2. การปรับตัวในการทำงาน คือการที่บุคคลใช้ความพยายามในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ โดยมีจุดหมายเพื่อให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจ และสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข

3. ภาวะผู้นำในการทำงาน คือกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงาน ในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นในองค์กรในการทำให้บรรลุเป้าหมาย

4. แรงจูงใจในการทำงานคือปัจจัยที่มากกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประโยชน์ คล้ายลักษณะ และคนอื่นๆ (2556: 140) ได้อภิปรายไว้ 5 ด้าน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน(Common objectives) สมาชิกทุกคนจะต้องเข้าใจ มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับเป้าหมายของทีม

2. การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์(Creative communication)เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัยของคนทุกคนและมีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นและเป็นสิ่งสำคัญต่อบุคคลมากขึ้น

3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ(Participation)ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นส่งผลต่อความสุขในองค์กร

4. การไว้วางใจเชื่อใจ(Trust)คือเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเท่ากันมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม

5. การยอมรับนับถือ(Respect)คือการปฏิบัติตนและทัศนคติที่มีต่อผู้อื่นให้เป็นที่ยอมรับในทีม

หัทธกันต์ หอระสิทธิ์. (2557: 5) ได้สรุปการทำงานเป็นทีมไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ระดับการสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามที่ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

2. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ หมายถึง ระดับการมีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคล หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่ดี หมายถึง ระดับการการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาสและบทบาทที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม

4. การมีส่วนร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ระดับการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสานงาน การรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ภายในทีมงานเพื่อร่วมกันสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

5. การสื่อสารอย่างเปิดเผยต่อกันและเผชิญหน้าเพื่อร่วมแก้ปัญหา หมายถึง ระดับการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีมซึ่งเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกันพูดกันอย่างตรงไปตรงมามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาด้วยกัน

6. ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ระดับความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

7. การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีม หมายถึง ระดับการแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกันและกันรวมถึงการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกในทีม

วู้ดคอค (Woodcock :1989)สรุปไว้ว่า ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง(Cooperation and Conflict) คือ การที่สมาชิกในทีมร่วมมือ ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการใช้ประโยชน์ ประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน และต้องให้ทีมได้มีส่วนร่วมกับข้อขัดแย้งภายในทีม ข้อขัดแย้งภายในทีมเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มากกว่าการทำลาย

สลาส อี, ซิม ดีอี (Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. 2005p 36, 555–599). มีองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 2 แบบ

1.การสื่อสาร

2.ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

จากองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ข้างต้นผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบหลักสำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ตาราง 2 การสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ประเด็น/ หัวข้อ	ลัดพงษ์ โภษะแสง (2553 : 23-24)	ขยพล บุตรศาสตร์ (2554: 23-27)	ธีระ ไชยสิทธิ์(2555: 7)	คณิต ทิพย์โอสถ(2555: 24-30)	อินทรา อินทโชติ (2556 : 37-64)	ประโยชน์ คล้ายลักษณ์และคณะ (2556 : 140)	หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557: 5-6)	Woodcock(1989)	Salas,E.,Sims,D.E.,&Burke,C.S. 2005		รวม	ผู้วิจัยเลือก
1.การมีปฏิสัมพันธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8	✓
2.การสื่อสารอย่างเปิดเผย	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		8	✓
3.การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน							✓	✓			2	
4.การมีเป้าหมายเดียวกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓					6	✓
5.การยอมรับนับถือ	✓	✓	✓	✓							4	
6.ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	✓
7.การมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			8	✓
8.การสร้างบรรยากาศและการปรับตัวเข้าหากัน							✓				1	
9.การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่ดี							✓	✓			2	
10.การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์							✓	✓			2	

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์การทำงานเป็นทีมพบว่ามีจำนวน 10 ด้าน สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่มีเกณฑ์ตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

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

5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังเคราะห์ได้จากตารางสังเคราะห์จากนักวิชาการศึกษา ได้ทั้งหมด 5 ด้าน

5.1 การมีเป้าหมายเดียวกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักศึกษาลายท่านได้ให้ความหมายของการมีเป้าหมายเดียวกันไว้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน(2526: 385)ได้ให้ทัศนะไว้ว่าเป้าหมายที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

- 1) เป้าหมายจะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรและบุคลากรในองค์กร
- 2) เป้าหมายต้องมีความชัดเจนและเป็นไปได้
- 3) เป้าหมายต้องมีเหตุผล
- 4) เป้าหมายต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง พร้อมทั้งยังต้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์กร เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยลงที่สุด
- 5) เป้าหมายจะต้องไม่ยากจนเกินไปจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ

6) เป้าหมายจะต้องกะทัดรัด

พิสมัย สุภัทธานนท์(2538: 34)ได้ให้ทัศนะไว้ว่า เป้าหมาย คือ บันไดก้าวแรกคนในทีมงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเป้าหมายนับว่าเป็นเรื่องสำคัญ แม้กระทั่งการทำงานเพียงคนเดียวทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว เป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้น มักจะทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นเป็นทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ธีรศักดิ์ กำปรรณรักษ์(2539: 16)ได้กล่าวไว้ว่า คนเราเมื่อทำงานอยู่ด้วยกัน ต้องมีการกำหนดเป้าหมายส่วนรวมขององค์กร การกำหนดเป้าหมายนั้น อาจจะกำหนดจาก ความต้องการของสมาชิกแต่ละคน แล้วทำร่วมกันจนกลายเป็นเป้าหมายของส่วนรวม ดังนั้น เป้าหมายที่ดีจะต้องสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคน และเกิดจากการประชุมร่วมกันอย่าลืมนะว่าเป้าหมายจะเป็น

ตัวกำหนดที่จะทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้ว่าตัวเองจะมุ่งหน้าไปทางไหน ดังนั้น เป้าหมายต้องชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นครู นักการภารโรง คณะกรรมการโรงเรียน ตลอดจนผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และความรับผิดชอบร่วมกันภายใต้เป้าหมายเดียวกัน

บัทธูร แก้วส่อง(2543:150)ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์งานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้งานเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการกำหนดเป้าหมายเราสร้างวัตถุประสงค์จากเป้าหมายโดยรวมขององค์กรลงไปจนกระทั่งถึงเป้าหมายส่วนบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับต่างๆ ในองค์กรมีทิศทางที่ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องก่อตัวขึ้นจากการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถกำหนดได้ยาก แต่ถ้าเป้าหมายเกิดจากการหลอมรวมของเป้าหมายแต่ละบุคคล ซึ่งสมาชิกให้การยอมรับก็ทำให้เป้าหมายมีความชัดเจน และมีแนวทางที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุได้สำเร็จ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์(2544: 403)ได้ให้ทัศนะไว้ว่าในที่ทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีทั้งวัตถุประสงค์ของทีมกับเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องไปด้วยกันเสมอซึ่งช่วยให้สมาชิกมีความผูกพันต่อกัน ทั้งนี้เพราะ 1) วัตถุประสงค์ที่มีความหมายร่วมกันจะช่วยกำหนดแนวทางและแรงดลใจให้สมาชิกในทีม โดยสมาชิกในทีมจะนำเอาวัตถุประสงค์ที่มีความหมายนั้นมาเป็นตัวกำหนดทิศทางการรวมพลังและการผูกพันให้เกิดขึ้น 2) สามารถกำหนดเป้าหมายย่อยของการปฏิบัติงานให้เป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์หลักได้ง่ายขึ้น 3) ทำให้เกิดการผนึกกำลังช่วยกันให้งานสำเร็จ ทั้งนี้เพราะวัตถุประสงค์และการกำหนดเป้าหมายย่อยของงานที่มีทีมรับผิดชอบงานนั้นเป็นความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน

ลำเทียน เผ่าอาจ(2559: 35)สรุปได้ถึง การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

ประกายดาว คำป้อม.(2559: 8).การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน หมายถึง ครูในโรงเรียนร่วมกับสมาชิกทุกคนในโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร มีการตั้งจุดหมายหรือทิศทางความสำเร็จของการทำงานเดียวกัน สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ของงานอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายของสถานศึกษา

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดทิศทางที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายให้มีความสำคัญต่อเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวของการปฏิบัติงาน สร้างวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับต่าง ๆ ใน

หน่วยงานมีทิศทางที่ร่วมกัน การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่จะสร้างสรรคงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

5.2 การมีปฏิสัมพันธ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักศึกษาลายท่านได้ให้ความหมายของการมีปฏิสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

ลิเคิร์ท (Likert, 1961: ออนไลน์)อธิบายว่าการมีปฏิสัมพันธ์เป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกันมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานทักษะสัมพันธ์ในการติดต่อกับผู้อื่น ทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน เรียกว่า ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจเป็นอย่างมากในการสร้างทีมงาน สิ่งหนึ่งที่เป็นที่การยอมรับกันทั่วไป คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีนั้น มีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม และศักยภาพในการปฏิบัติงาน

สงวน ช้างฉัตร (2543: 257) ได้ให้ทรงเสนอไว้ว่า ปฏิสัมพันธ์ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเป็นการสนับสนุนให้แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

วิลาวรรณ รพีพิศาล(2549: 158) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น สมาชิกในทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการทำงานร่วมกันจะต้องสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างกันในลักษณะของความมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพยายามปรับส่วนบกพร่องของตนเองให้สอดคล้องกับกลุ่มมากที่สุด

ช่อฉัตร บุญเฉลิม(2552: 44) มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลโดยมุ่งร่วมมือร่วมใจด้วยความสมัครสมานสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ผู้ที่ปรารถนาจะให้งานสำเร็จจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพราะว่าทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์จะเป็นสิ่งที่สร้างน้ำใจในการทำงาน เรียกว่า พลังสามัคคี จึงอาจกล่าวได้ว่ามนุษย์สัมพันธ์เปรียบเสมือนน้ำ เป็นตัวการประสานให้อิฐ หิน ปูนทราย และเหล็กกระเบื้องเป็นคอนกรีตที่แข็งแรงทนได้ น้ำใจก็เป็นตัวการประสานหัวใจของเพื่อนร่วมงานทุกคนให้เข้าใจกันเป็นทีมเดียวกัน ในทำนองเดียวกัน

พจนารถ เจียมจิตร(2554: 30) ความมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การใช้ความเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเข้ากับคน และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดี และความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน อาจกล่าวถึง ความสำคัญของ

มนุษย์สัมพันธ์ได้ว่า ความมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และยังจะทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้คนรักคนและคนรักงาน ซึ่ง จะเกิดความผูกพันระหว่างคนกับคนและคนกับงาน และลักษณะของมนุษยสัมพันธ์นั้นเน้นที่ตัว บุคคลมากกว่าเครื่องจักร รวมกลุ่มกันเป็นสังคม แสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ใช้การจูงใจกันในการทำงาน ซึ่งมนุษยสัมพันธ์จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2554: 2-3) สรุปไว้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจกรรมของกลุ่ม/ ทีมตระหนักในความสัมพันธ์ของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับ กลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์เป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

ธีระ ไชยสิทธิ์(2555: 31)ได้ให้ความหมายการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคล ได้ศึกษาพฤติกรรมหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความ เข้าใจอันดี ความเป็นมิตรความรักใคร่ชอบพอกันระหว่างบุคคล การให้การสนับสนุนในการอยู่ ร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ การที่บุคคลในองค์กรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะ ทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หทัยกานต์ หอระสิทธิ์ (2557: 5-6)เสนอว่าการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีม หมายถึง ระดับการแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกันและกันรวมถึงการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกในทีม

ธีระเดช รุ่งมงคล(2558:44)ได้เสนอว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม โดยเฉพาะการก่อตั้งทีมใหม่ (Forming a New Team) ซึ่งต้องการอนาคตและความมั่นคง จะต้อง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก เพราะจะช่วยให้สมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน อย่าง เข้าใจบทบาทของตนเอง และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้าง สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกจะประกอบด้วยข้อพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน โดยให้สมาชิก ทั้งหมดมาประชุมกัน แล้วให้แนะนำตัวและตอบคำถามเกี่ยวกับตัวเอง ซึ่งจะทำให้สมาชิกทีมได้รู้จัก คุ้นเคยและรับรู้ถึงแรงจูงใจของบุคคลอื่น ตลอดจนเริ่มต้นที่จะติดต่อสื่อสารและแสดงความเข้าใจ ระหว่างกัน

2. ให้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมายและรับรู้ความรู้สึก ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจ เห็นใจและสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้ทีมงานมีพื้นฐานทางจิตใจร่วมกันเป็นอย่างดี

3. การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีม โดยสมาชิกทุกคนจะต้องร่วมกันทำความเข้าใจ ในพัฒนาการของทีม ตั้งแต่ การก่อตัว การสร้างปฏิสัมพันธ์ และการแยกย้าย ทำให้สมาชิกต่างมี ความเข้าใจร่วมกันในเรื่องการทำงานเป็นทีม เพื่อจะได้วางแผนในการทำงานได้อย่างถูกต้องและ สอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งเสริมศักยภาพของทีมงานในที่สุด

4. สร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องช่วยลดความเครียดในงานหรือเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จเรียบร้อยได้เป็นอย่างดี

5. ใช้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้แน่ใจว่า สมาชิกของทีมจะมีวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจและการทำงานมีทิศทางที่ชัดเจน และเป็นเอกภาพ ควรให้เวลาสมาชิกได้มีการประชุมหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน

6. จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม จะต้องมีการจัดลำดับงาน ลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ อาจมีการเปลี่ยนแปลงตารางการทำงานของ팀 ซึ่งจะต้องมีการติดตาม ตรวจสอบและจัดลำดับความสำคัญของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานของทีมบรรลุเป้าหมายในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ

สุทธิรัตน์ นาคราช (2558: 99) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลหรือสมาชิกทีมมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคคลทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีกระบวนการจูงใจเพื่อให้บุคคลเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ จงรักและเคารพ และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร การสนับสนุนในการอยู่ร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การทำงานเป็นทีมราบรื่นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559: 33) สรุปว่าการปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนเกื้อกูลกันมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

พุทธพงศ์ หลีกคำ (2560: 51) อธิบายว่าการมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง ระดับการแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกันและกัน รวมถึงการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน เกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกในทีม

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนให้เกิดสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีทักษะสัมพันธ์ในการติดต่อกับผู้อื่น ทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน มีทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างทีมงาน และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดีนั้น จะมีผลโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีม และศักยภาพในการปฏิบัติงานบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกันช่วยเหลือกันมีความห่วงใยเอื้ออาทรกัน

5.3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักศึกษาลายท่านได้ให้ความหมายของการสื่อสารอย่างเปิดเผยไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 177) ได้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารหรือเครื่องมือที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีไว้ใช้เพื่อหล่อหลอมและเชื่อมโยง รวมทั้งใช้ประสานกิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหารกำลังดำเนินการอยู่ ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่พนักงานจะยอมรับนโยบายมีความเข้าใจคำสั่งอย่างดีและปรับปรุงอย่างได้ผลนั้น ทุกกรณีต่างขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการสื่อสาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542: 129) ได้ให้ทรรศนะว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลผู้รับข่าวสารต้องเข้าใจความหมายของสารนั้นตรงกับข่าวสารที่ผู้ส่งออกไป แม้จะมีตัวรบกวนที่เกิดขึ้นบ้างก็ตาม และการติดต่อสื่อสารที่ดี ควรมีข้อมูลย้อนกลับเป็นการติดต่อแบบสองทางมากกว่าการติดต่อแบบทางเดียว

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559: 34) การติดต่ออย่างเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับได้รับข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานได้ชัดเจน ตรงไปตรงมาและทั่วถึงด้วยความจริงใจ ซึ่งผู้รับสามารถโต้ตอบ และตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย

สมคิด บางโม (2556: 182) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งโดยการออกคำสั่งหรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารขององค์กร

1. เพื่อรับข่าวสารและการส่งข่าวสาร ทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกัน
2. เพื่อประเมินสิ่งนำเข้าของตนเองและสิ่งนำออกของผู้อื่น
3. เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่คนอื่นหรือได้รับการอำนวยความสะดวกจากคนอื่น
4. เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นหรือยอมรับอิทธิพลจากคนอื่น
5. เพื่อผลทางตรงและทางอ้อมที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์กร

ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร นิยมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. ติดต่อจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง เป็นการติดต่อตามสายการบังคับบัญชา
2. ติดต่อจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน อาจเป็นทางการในรูปแบบของรายงานหรือไม่เป็นทางการก็ได้

3. การติดต่อทางแนวนอน เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารขั้นพื้นฐานที่สุด ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 4 ส่วนดังนี้

1. ผู้ส่ง หรือผู้ส่งข่าวสาร หมายถึงผู้เริ่มติดต่อ อาจเป็นบุคคลเดียวหรือเป็นกลุ่ม สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้ส่ง คือ ความรู้ของผู้ส่ง ความชำนาญ ทักษะคติ และระบบสังคมวัฒนธรรม
2. ข่าวนสาร หมายถึง สิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ได้แก่ ความคิดเห็น ความต้องการ ข้อตกลง ข้อเสนอแนะ ผลการประเมิน คำถาม คำสั่ง ฯลฯ

3. ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง วิธีการที่จะนำข่าวสารไปสู่ผู้รับ ทำได้หลายวิธี ได้แก่ 1.ใช้เสียง เช่น พุดคุย วิทยู ระฆัง เสียงดนตรี 2. ใช้ภาษาหรือตัวอักษร เช่นจดหมาย หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศ รูปภาพ 3.ใช้สื่อที่ทั้งภาพและเสียง เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น

4. ผู้รับ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ผู้รับจะต้องแปลรหัสได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่าง ๆ เช่นเดียวกับผู้ส่ง



ภาพองค์ประกอบการสื่อสาร

ที่มา: สมคิด บางโม: 182

วิธีการต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร

มีวิธีการต่าง ๆ มากมายในการติดต่อสื่อสารที่สำคัญแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ แบบนี้สนองความต้องการส่วนตัวและของกลุ่มได้ดีเพราะรวดเร็ว ตรง และยืดหยุ่น แต่อาจได้ข้อมูลบิดเบือนจากความจริง
2. การติดต่อสื่อสารแบบทางการ อาจทำได้หลายวิธี เชื่อถือได้เพราะอ้างอิงได้ ได้แก่ การประชุม การให้สัมภาษณ์พิเศษ การจัดให้มีวารสารของบริษัท คู่มือ จุลสารต่าง ๆ แผ่นพับ สิ่งพิมพ์อื่นๆ ที่ออกเป็นครั้งคราว การประกาศ รายงานประจำปี จดหมายติดต่อ ฯลฯ

ประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดประโยชน์แก่ประการดังนี้

1. ช่วยให้การตัดสินใจสั่งการได้รวดเร็ว แม่นยำ ถูกต้อง
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี
3. ช่วยให้การควบคุมงานได้ผลดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหาร
4. ช่วยให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและองค์กร
5. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและข่าวสารไว้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานได้

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผยหมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการทำงานที่บุคลากรมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความชัดเจน บุคลากรสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความเคลงใจ สนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย บุคลากรเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้บุคลากรยอมรับและเข้าใจนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

5.4 การมีส่วนร่วม

5.4.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกแต่ละคน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมมือกัน แก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน(ทรงวุฒิ ทาระสา. 2549: 29)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537: 182-183)ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ความคิด สติปัญญา ก็คือ การให้มีส่วนร่วมซึ่งการให้มีส่วนร่วมในองค์กรนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมขององค์กรในที่สุด

สมยศ นาวิการ (2537: 158)ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมว่าเป็นการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนาและตัดสินใจ

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

ชูศักดิ์ ชาญช่วง (2540: 30)ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในงานทั้งในระดับของการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การวางแผน การร่วมปฏิบัติงาน การติดตามผลและร่วมรับผิดชอบในงานนั้น ๆ

สุนันทา เลาหนันท์ (2551: 114)ให้ความหมายการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าเป็นการแสดงออกทางวาจาหรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจذب้นทีก เป็นต้น

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541: 17)ให้ทัศนะไว้ว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ในกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อตนเองและองค์กร

สงวน ช้างฉัตร (2542: 255)ให้ทัศนะไว้ว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันเป็นการให้สมาชิกในทีมทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขตที่เหมาะสมแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันอย่างแข็งขันมีบรรยากาศทำงานแบบมีชีวิตชีวาและร่วมมือกันแก้ปัญหา พัฒนาทีมงานแบบสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546: 364)ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือ การประสานงานและรับผิดชอบร่วมกัน

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้บุคลากรในที่ร่วมมือกันในการดำเนินงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน มีความเห็นร่วมกัน ด้วยความเต็มใจ ตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆในกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ ความคิด สติปัญญา การให้มีส่วนร่วมในหน่วยงานนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ไปประเมินงานของตนเองและนำผลไปปรับปรุงแก้ไข เป็นผลให้บุคลากรนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมของหน่วยงานในที่สุด

5.4.2 แนวคิดการมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์กรได้นำทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ดังนี้(ทร
สุนทรายุทธ. 2551: 541)

ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) มาสโลว์มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน トラบใดที่ยังไม่สามารถสนองความต้องการได้ ก็เกิดปัญหาความต้องการอยู่ต่อไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะเลิกสนใจและมนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัดแต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัด

ทฤษฎีความพอใจของเฮอริสเบิร์ก (Herzberg)

เฮอริสเบิร์ก เชื่อว่า ปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงานประกอบด้วยความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับ ยกย่องและนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ของ อาร์กิริส (Argyris)

อาร์กิริส พบว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทัศนคติและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจและภาวะผู้นำ กล่าวคือ แรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในงาน เกิดความสามัคคี จงรักภักดีและซื่อตรงต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นต่อตนเองและองค์กร ส่วนภาวะผู้นำมี

ผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานใดๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานไม่บรรลุความสำเร็จ

5.4.3 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

เกสร วงศ์วัฒนากิจ (2542: 28)จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ประเภทดังนี้

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

ประภาพร ศรีสถิตธรรม (2543: 25)อธิบายการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจและตัดสินใจลงมือปฏิบัติการ

2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคมและผลประโยชน์ส่วนบุคคล

3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ประกอบด้วย การควบคุมและตรวจสอบกิจกรรมการปรับตัวและการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547: 23)กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานมีรูปแบบหรือลักษณะดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการประชุม
- 2) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พูดคุย ถกเถียง
- 3) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
- 4) การมีส่วนร่วมในการวางแผน
- 5) การมีส่วนร่วมในการออมเงิน ทรัพย์สินหรือวัสดุอุปกรณ์
- 6) การมีส่วนร่วมในการใช้แรงงาน
- 7) การมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ริเริ่ม
- 8) การมีส่วนร่วมในการชักชวน
- 9) การมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์
- 10) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 11) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
- 12) การมีส่วนร่วมในการประสานงาน
- 13) การมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล

ทร สุนทรายุทธ (2551: 541-542) กล่าวถึง ประเภทของการมีส่วนร่วม มี 4 ประเภท

ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจประการแรกสุด คือ การกำหนดตามความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ แบ่งเป็นการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงการดำเนินการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและใช้วิธีในการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากรและการประสานงาน

3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์เป็นการพิจารณาถึงผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและคุณภาพและการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม

4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยการสังเกตและความคาดหวัง การประเมินผลมีอิทธิพลต่อการแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

สรุปได้ว่า ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พูดคุย ถกเถียง การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการประสานงาน การมีส่วนร่วมในการควบคุมติดตามและประเมินผลและการมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากโครงการ

5.4.4 การมีส่วนร่วมในการทำงานของครู

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 51) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน
- 2) การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงาน
- 3) การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงาน
- 4) สามารถประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานได้อย่างอิสระ
- 5) สามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 6) ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

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

1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างความตระหนัก เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายการมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานร่วมกัน ความสำเร็จที่เกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มแรกที่น่าสู่ผลแห่งความสำเร็จอื่นๆ โดยเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการพัฒนาที่ทีมงานมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทุกคนมีความผูกพัน มีเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

2) การทำงานเป็นทีม เนื่องจากความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ซึ่งถูกหล่อหลอมด้วยยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ได้สร้างความสำนึก ความผูกพัน สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลดการแข่งขัน ซึ่งดีซึ่งเด่นของแต่ละบุคคลลง เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมใจกันทำงานจึงส่งผลให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามกิจกรรมและโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด ที่เน้นให้มีการปฏิบัติงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม

3) ความไว้วางใจ เป็นการปฏิบัติต่อกันในฐานะสมาชิกที่มีความเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ให้ความสำคัญในเกียรติ ศักดิ์ศรี และคุณค่าของบุคลากร ให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพ มีความสามารถที่จะเรียนรู้และทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย สมาชิกในทีมต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ช่วยให้มีผลงาน ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ

4) การเอื้ออำนาจ เป็นการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ยอมรับคุณค่า แนวความคิดและสนับสนุนส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ตระหนักรับผิดชอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เช่น ความเจริญก้าวหน้า ผลตอบแทน สวัสดิการ และความมีชื่อเสียง การเอื้อประโยชน์ส่งผลให้บุคคลทำงานในลักษณะที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยไม่กลัวว่าจะล้มเหลว

5) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี การใช้เทคนิค SWOT analysis โดยการระดมความคิด เป็นเครื่องมือสำคัญในการหาทางเลือก เพื่อตัดสินใจและการวางแผนโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้รู้อย่างชัดเจนตรงประเด็น

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: 66) สรุปว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหา และร่วมกันทำงานในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่กำหนด โดยครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในโรงเรียน ดังนี้

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

สมชาย เทพแสง:อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ (2557:162) กล่าวว่าหลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนกรที่ข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนกรตัดสินใจและร่วมกระบวนกรพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559: 35) สรุปว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการการตรวจสอบ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข

Parker (1990) ได้อธิบายการมีส่วนร่วมคือสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาท ในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่างๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทางเช่น การพยักหน้า การจดบันทึก หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น สมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ดังนี้

- จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรม หรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
- แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ดำเนินการ
- สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมร่วมมือกันในการดำเนินงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน มีความเห็นร่วมกัน ด้วยความเต็มใจ ตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนกรบริหาร ประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับการรวมพลังความคิด สติปัญญา ก็คือการให้มีส่วนร่วมซึ่งการให้มีส่วนร่วมในหน่วยงานนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมของหน่วยงานในที่สุด

5.5 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีนักวิชาการและนักศึกษาลายท่านได้ให้ความหมายของความไว้วางใจซึ่งกันและกันไว้ ดังนี้

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2538: 35) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ละคนจะเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้ทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีในการแสดงความคิดเห็นตรงข้าม โดยไม่ตรงเกรงกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 432) กล่าวว่า ก่อนที่กลุ่มจะสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกจะต้องมีความรู้สึกที่ดีต่อความไว้วางใจและต่อความเต็มใจกับบุคคลอื่น ๆ และเชื่อมั่นต่อความสามารถในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ถ้าปราศจากความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจแล้ว มาตรฐานของผลผลิตก็ไม่สามารถกำหนดได้ ดังนั้น สมาชิกทุกคนจะต้องมีความไว้วางใจและสนับสนุนทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของตนเอง รวมทั้งผู้นำต้องแสดงความเชื่อใจในตัวผู้ร่วมงานทั้งหลายด้วย

สงวน ช้างฉัตร (2542: 139) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า การสร้างความไว้วางใจนับว่าเป็นก้าวแรกที่สำคัญยิ่ง ผู้บริหารจะต้องสร้างความไว้วางใจกันในกลุ่มสมาชิกของทีมงานเพื่อไม่ให้เกิดความหวาดระแวง และสร้างทีมงานให้ร่วมมือกันพัฒนาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ความไว้วางใจยังเป็นเหตุชักนำให้สมาชิกในทีมงานต้องพูดจา พูดคุยกันอย่างเปิดเผย ทำให้สามารถเข้าใจเรื่องต่างๆ ให้ตรงกันได้ เป็นการลดหรือการปิดช่องว่างความหวาดระแวงและความรู้สึกไม่ปลอดภัยในการพูด การอภิปรายแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกที่ดีจึงเกิดขึ้น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546: 217) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งละเอียดอ่อน บุคคลส่วนมากไว้วางใจกันจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ความไม่ไว้วางใจกัน มีผลทำให้เกิดการชะงักงันในการทำงาน และทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

สุนันทา เลहनันท์ (2549: 139) ได้ให้ทรรศนะไว้ว่า ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิ่งสำคัญ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทีมใดพฤติกรรมความไว้วางใจ พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะปรากฏเด่นชัดขึ้น เช่น ความไม่ซื่อสัตย์ การหลอกลวงและความไม่อดกลั้น ดังนั้นความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานที่สำคัญของความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นสัมพันธภาพซึ่งทั้งสองฝ่ายเปิดเผยซื่อสัตย์ และความเคารพซึ่งกันและกันและทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและพฤติกรรมที่ขัดขวาง เช่น การวิจารณ์ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อย การตำหนิต่อหน้าสาธารณชนและการนินทาลับหลัง จะเกิดขึ้นน้อยมากถ้าทุกฝ่ายไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ช่อฉัตร บุญเฉลิม (2552: 32) กล่าวว่า การสร้างความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ก็คือการทำงานที่แสดงออกซึ่งความเชื่อมั่น นิยมชมชอบจนเกิดเป็นความเชื่อถือว่าไว้วางใจในบุคคลนั้นๆ ด้วยความเต็มใจเคารพและยอมรับในสิทธิอันพึงได้ในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมทีม

พจนารถ เจียมจิตร (2554: 25) สรุปว่าความไว้วางใจหมายถึง การที่สมาชิกของทีมงานให้ความรู้สึกไว้วางใจต่อกัน ให้ความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ยกย่องนักถือซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความไว้วางใจกันด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบีบบังคับ ซึ่งมีความสำคัญในด้านของการขจัดความหวาดระแวงที่จะทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์และจะก่อให้เกิดการมีความไว้วางใจต่อกัน ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ธีระ ไชยสิทธิ์ (2555: 26) กล่าวว่าความไว้วางใจเชื่อใจ หมายถึง การที่บุคคลที่เป็นสมาชิกทีมหรือผู้นำทีมมีความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็น การกระทำที่ดีต่อกัน มีความรัก ความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจปราศจากการบีบบังคับ เกิดความเชื่อมั่น และไว้วางใจกัน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุทธิรัตน์ นาคราช (2558: 103) สรุปว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การที่บุคคลหรือสมาชิกทีมมีความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาไว้วางใจในความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมด้วยความจริงใจ เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีม มีการกระทำที่ดีต่อกัน มีความรักความเมตตาต่อกันด้วยความเต็มใจปราศจากการบีบบังคับ ส่งผลให้การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ลำเทียน เผ่าอาจ (2559: 39) อธิบายว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคลโดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้มีความไว้วางใจเชื่อใจซึ่งกัน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และมีการปรึกษาหารือด้วยเหตุผลให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นต่อกันและทีมงานมีความเป็นมิตรต่อกัน บุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธาในกันและกัน ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญต่อสมาชิกในทีม ถ้าบุคลากรมีความไว้วางใจเชื่อใจกันจะทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกันเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้ ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

6. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษามีงานวิจัยสามารถอธิบายความเกี่ยวข้องของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา คือ สุนทร พลวงศ์ (2551: บทคัดย่อ) การศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษา เทศบาลท่าสะอาด อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศแบบโคชซึ่ง พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถทำงาน เป็นทีมตามกรอบการพัฒนาให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ เช่นเดียวกันกับ อินทรา อินทโชติ (2555 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยสรุปได้ว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และ แรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และการปรับตัวในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนด้าน)ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ปาริชาติ สติภาและคณะ (2558: บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 2) ด้านการวางแผนบุคลากร และ 3) ด้านการประเมินของบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการให้ผลตอบแทน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร 2.การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะและขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ในกลุ่มของจิตติยา ปทุมราษฎร์ และจิณณวัตร ประโคทัง ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย 2. ผลการเปรียบเทียบ ดังนี้ 1) ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน เห็นว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 2) ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน เห็นว่าสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เห็นว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3.ข้อเสนอแนะสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ด้านปัญหากำหนดอัตราและสรรหาบุคคล

มีปัญหา ได้แก่ โรงเรียนไม่มีอำนาจ ในการกำหนดอัตราและสรรหาบุคคล 2) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง มีปัญหา คือ โรงเรียนได้ครูไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน 3) ด้านการบำรุงรักษามีปัญหา ได้แก่ มีการย้ายบุคลากรบ่อย และ 4) ด้านให้บุคคลพ้นจากงานมีปัญหา คือ การบริหารที่ยังมีระบบอุปถัมภ์และผู้บริหารยังไม่กล้าตัดสินใจการกระทำที่ผิดของบุคลากร

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อาจมีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศไว้ ดังนี้

7.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีดังต่อไปนี้

ปราโมทย์ พากพูล (2550: บทคัดย่อ) การศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์ ในแต่ละด้านได้ผลการศึกษาดังนี้ ด้านการสร้าง ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นความสำคัญของทีมงานและความเข้มแข็งขององค์กรพบว่า สมาชิกมีความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ด้านการสร้างควมไว้วางใจในทีมงานโดย ภาพรวมสมาชิกทุกคนให้ความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไวเื้อ เชื่อใจกันมากขึ้น ด้านการสื่อสารในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีการติดต่อสื่อสารกันในการทำงาน และด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานทีมโดยภาพรวมสมาชิกมีความร่วมมือในการทำงานดี ผู้ ประสานงานฝ่ายมีส่วนช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานทีม

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: บทคัดย่อ) การศึกษาการทำงานเป็นทีมร่วมกันของ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขต กรุงเทพมหานคร 6 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการ มีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการมีผลประโยชน์ ร่วมกัน พบว่าระดับการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามตำแหน่งและประเภทโรงเรียน มีระดับการ ทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและ ครูในโรงเรียนรัฐบาลและเอกชน มีระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.สภาพการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ตามความคิดของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างกัน 3.ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างกัน 4. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยภาพรวมสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5. สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำในทีม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัทมา พุทธแสน (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวม พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมีการปฏิบัติจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การวางแผน การคัดเลือก การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจัดสวัสดิการให้บุคลากร 2) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวม พบว่า ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านพบว่าอยู่ในระดับน้อย 3 ด้าน ระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร ด้านการสรรหา ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการคัดเลือก 3) การเปรียบเทียบของสภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า 1) จำแนกตามสถานภาพปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 2) จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และเมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคัดเลือกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการวางแผน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากรและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 4) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก และด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 5) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสรรหาและด้านการจัดสวัสดิการให้บุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. การเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 พบว่า 1) จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงานในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ยกเว้นด้านการคัดเลือกที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) จำแนกตามวุฒิการศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 4) จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนและด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการคัดเลือก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

วทัญญู ศิริจรรยา (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครู โดยรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง และด้านการพ้นจากตำแหน่ง 2) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครู โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรากำลัง และด้านการพ้นจากตำแหน่ง 3) ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามตำแหน่งและระดับชั้นที่เปิดสอน 4. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

เดชา จรูญลักษณ์ (2551: บทคัดย่อ) การศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์กันในทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ และด้านภาวะความเป็นผู้นำ

โดยการจัดฝึกอบรมและการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Technique) พบว่าบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และวิธีการทำงานเป็นไปในทางพัฒนา สามารถพัฒนางานตามกรอบที่วางไว้

เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการศึกษาพบว่า 1)ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีภาวะผู้นำทางการบริหารโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับดังนี้ (1) การยึดความมีคุณธรรม (2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (3) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและ (4) การส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ได้แก่ ด้านการยึดความมีคุณธรรม โดยค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเท่ากับ 0.37 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเป็นบวกทุกค่า มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 14 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

สมศักดิ์ พรหมมล (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาความคาดหวังของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 อำเภอจุน จังหวัดพะเยา ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน พบว่า มีการจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามากที่สุด ส่วนการจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีน้อยที่สุด ความคาดหวังพบว่ามี ความคาดหวังเกี่ยวกับการเสนอค่าขอให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด ปัญหาที่พบ คือ ภาระงานของโรงเรียนมีมาก บุคลากรบางคนรับผิดชอบงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ข้อเสนอแนะ ควรมีการวางแผนกำหนดตำแหน่งให้เหมาะสมกับภาระงาน ด้านการสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน พบว่า มีการจ้างลูกจ้างประจำโดยใช้เงินงบประมาณตามหลักเกณฑ์และการที่กำหนดมากที่สุด ส่วนการดำเนินการบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมาย เช่น กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี ออกจากราชการเพื่อเข้ารับราชการทหารมีน้อยที่สุด ความคาดหวังพบว่ามี ความคาดหวังเกี่ยวกับการดำเนินการบรรจุกลับเข้ารับราชการตามกฎหมาย เช่น กรณีออกจากราชการตามมติคณะรัฐมนตรี ออกจากราชการเพื่อเข้ารับราชการทหารมากที่สุด ปัญหาที่พบคือ พนักงานราชการที่มีการปรับเปลี่ยนบ่อย ทำให้งานไม่ต่อเนื่อง งานล่าช้า เนื่องจากต้องรับพนักงานราชการใหม่มาแทนคนเดิม ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติสภาพปัจจุบัน พบว่า มีการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามระเบียบของทาง

ราชการมากที่สุด ส่วนการจัดสวัสดิการมีตามความเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพมีน้อยที่สุด ความคาดหวังพบว่า มีความคาดหวังเกี่ยวกับการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประพฤติดีและมีผลงานเป็นที่ปรากฏมากที่สุด ปัญหาที่พบ คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะให้สูงขึ้น มีการประกาศผลล่าช้าและมีเกณฑ์การประเมินที่เข้มงวดบุคลากรทางการศึกษาขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ด้านวินัยและการรักษาวินัย การปฏิบัติสภาพปัจจุบันพบว่า มีส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูประพฤติ ปฏิบัติตนให้ถูกต้อง ชอบด้วยระเบียบและแนวปฏิบัติ ด้านวินัยและการรักษาวินัยมากที่สุด ส่วนการสร้างขวัญและกำลังใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีน้อยที่สุด และส่วนใหญ่มีความคาดหวังเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติ กรณีที่มีการร้องเรียนขอความเป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย ข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาตามความเหมาะสมและระเบียบของทางราชการ ปัญหาที่พบ คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางคนขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการ และการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ การปฏิบัติงานในสภาพปัจจุบันพบว่า มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดในมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งมากที่สุด ส่วนการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติและสอบสวนกรณีมีเหตุอันควรสงสัยตามระเบียบปฏิบัติของทางราชการมีน้อยที่สุด และส่วนใหญ่มีความคาดหวังเกี่ยวกับดำเนินการลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่และระเบียบของทางราชการมากที่สุด

วิฑูรย์ สีแดง (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า 1). ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมาไปหาน้อย คือ ด้านการออกจากราชการ ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย 2). การเปรียบเทียบปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 2.1) เปรียบเทียบระดับปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามขนาดสถานศึกษา คือ สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

ราชการ และด้านการออกจากราชการ ส่วนด้านวินัยและการรักษาวินัย ไม่แตกต่างกัน 2.2) เปรียบเทียบระดับปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการ ส่วนด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านวินัยและการรักษาวินัย ไม่แตกต่างกัน

อำนวย มีสมทรัพย์ (2553: บทคัดย่อ) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1.สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสาร ตามลำดับ 2. สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีการบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารงานวิชาการในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการนิเทศการศึกษา และด้านการบริการวิชาการ ตามลำดับ 3.การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ระดับค่อนข้างสูง

มาราณี สัตติวงศ์ (2553; บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1.ระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนกำลังคน ด้านการพัฒนาบุคลากรและด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสรรหาบุคลากรและการจ้างรักษามูลค่าอยู่ในระดับปานกลาง 2.ผลการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนก อายุ และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ใน 6 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สารี๊ะ ตอปอ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.การปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดยะลา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน 2.ครูที่มีเพศ วุฒิ การศึกษาและปฏิบัติงานในสถานศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ.001 ตามลำดับ 3.ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารงานบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดยะลา รวมทุกด้านพบว่า ครูย้ายออกจากพื้นที่มากส่งผลต่อการขาดแคลนครู รองลงมาคืองบประมาณ ในการพัฒนาบุคลากรมีน้อย ไม่เพียงพอ และครูขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ซาอุณี เหมือนโพธิ์ทอง (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พระเส็ง ปภสฺสโร (วงษ์พันธุ์เสือ)(2554: บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1)การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านวินัยและการรักษาวินัย ด้านการออกจากราชการ อยู่ในระดับมาก 2)เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม อายุ ตำแหน่ง และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความเห็นมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลาง

สายใจ ปรีดี (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1)การทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก คือ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านการมีเป้าหมายเดียวกับ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3)ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐพร ภูทองเงิน (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมมีความ คิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา ตามลำดับ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มี ตำแหน่งหน้าที่ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหม วิหาร 4 โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านอุเบกขา ไม่แตกต่างกัน ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยส าคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีต่อการ บริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ 1 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ขอนแก่น เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้านด้าน อุเบกขา ไม่แตกต่าง ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ . 01 แนวทางการนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปใช้ในบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา

อริญญา วงษาคร (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารบุคคลตามระบบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในอำเภอวังมานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษวิจัย พบว่า 1) สภาพ

ปัญหาการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 จำแนกตามตำแหน่งโดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า หลักความเสมอภาค หลักความเป็นกลางทางการเมือง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนหลักความสามารถ หลักความมั่นคงในอาชีพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานที่ตั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระศรีพรณ โชติปัญญา (สุวรรณแสง)(2557: บทคัดย่อ) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตาม หลักธรรมาภิบาลโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ไม่แตกต่างกัน อายุ ประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารที่มีโรงเรียนขนาดเล็ก มีการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลมากกว่า ผู้บริหารที่มีโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ 3) ผลการศึกษาพบว่า ควรมีแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียน มัธยมศึกษา (1) ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาด้วยความยุติธรรมต่อเนื่อง (2) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแสดงความต้องการพัฒนาของแต่ละบุคลากร (3) ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าตำแหน่งตามความรู้ความสามารถแต่ละบุคคล

นิภาพร เหล่าพรมมา (2557: บทคัดย่อ) ศึกษาการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 7 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า 1) การบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 7 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยภาพรวมให้ความเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาหลายด้าน พบว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ การใช้หลักทาน การใช้หลักปิยวาจา การใช้หลักอรรถจริยาและการใช้หลักสมานัตตตา ตามลำดับ 2) แนวทางการบริหารบุคลากรทางการศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ

ศึกษา กลุ่มที่ 7 ในเขตอำเภอเมืองจังหวัด ขอนแก่นพบว่า ปัญหาด้านทนาย ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรม เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานน้อย, ด้านปิยวาจา ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการวางแผนนโยบายและขาดการให้คำแนะนำที่ดี, ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและวางตนไม่เหมาะสมในหน้าที่การงาน และด้านสมานัตตตา ผู้บริหารขาดระเบียบวินัย ขาดความเป็นภาวะผู้นำ และขาดความยุติธรรมในการบริหารบุคลากร, ด้านทนาย ควรให้มีการติดตามการทำงาน และสนับสนุนกิจกรรม จัดสรรงบประมาณ สวัสดิการให้เพียงพอ, ด้านปิยวาจา ควรให้ผู้บริหารแสดงนโยบายให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้บุคลากร แสดงความสามารถในการประชุมและทำงาน, ด้านอัตถจริยาบริหาร ควรให้ขวัญและกำลังใจต่อบุคลากร วางตนเป็นแบบอย่างที่ดี สงเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยมิตรไมตรีที่ดี และด้านสมานัตตตา ควรผู้บริหารควรมีการประสานงานกับบุคลากร ด้วยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความเป็นภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

โสภณ สวัญทนต์ (2557: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รณกฤต รินทะชัย (2557: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 26 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคล หัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลต่อระดับปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวหน้าการบริหารงานบุคคลและครูที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 โดยรวมและรายข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารบุคคลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 26 จำแนกเป็นรายข้อดังนี้ ด้านอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง ควรแก้ไขหลักเกณฑ์อัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยไม่ต้องอิงเกณฑ์จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามจำนวนนักเรียนและห้องเรียนเท่านั้น แต่ควรกำหนดจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ครบจำนวนตามภารกิจงานในหน้าที่ของสถานศึกษา และจำนวนครูมีจำนวนครูมีจำนวนครบทุกวิชา ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ควรดำเนินการสอบแข่งขันให้เกิดความยุติธรรมโดยให้องค์กร

ภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดสอบแข่งขัน และเปิดเผยการดำเนินการในทุกขั้นตอน และโรงเรียนขาดความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นโรงเรียนเป็นนิติบุคคล โรงเรียนควรจะเป็นผู้บริหารบุคลากรเองเช่น การโยกย้าย การบรรจุแต่งตั้ง แต่ให้อยู่ในกรอบของกฎหมายที่กำหนด ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ควรแบ่งภาระงานรับผิดชอบในโรงเรียนให้เกิดความชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล โดยมีการประชุม มอบหมายงาน การนิเทศ ติดตามงาน การให้ขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านวินัยและการรักษาวินัย ควรส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายระเบียบต่างๆ เช่น ระเบียบการเงิน การพัสดุ จรรยาบรรณวิชาชีพครู ให้มีความชัดเจนโดยการจัดอบรมแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยโรงเรียนจัดอบรม หรือเขตพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการอบรม ผู้บริหารโรงเรียน กำกับดูแลให้กำลังใจ ขยายผลความรู้แก่บุคคลอื่นๆให้เกิดความชัดเจนทุกคน ด้านการออกจากราชการ ควรส่งเสริมสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการที่ใกล้เกษียณอายุราชการ อีกทั้งเขตพื้นที่การศึกษาควรอำนวยความสะดวกให้กับผู้เกษียณอายุราชการ เกี่ยวกับเรื่องสวัสดิการที่พึงได้รับอย่างรวดเร็ว และให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้ชีวิตหลังเกษียณอายุราชการที่เหมาะสมแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ปาริชาติ สติภาและคณะ (2558: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 2) ด้านการวางแผนบุคลากร และ 3) ด้านการประเมินของบุคลากร 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการให้ผลตอบแทน และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการคัดเลือกบุคลากร การเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เมื่อจำแนกตามวิทยฐานะและขนาดสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา และสถานภาพในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศข้างต้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลในสังกัดต่าง ๆ อยู่ในระดับมากรวมถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กันและสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลที่ส่งต่อผู้บริหารสถานศึกษาได้

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีดังต่อไปนี้

สโลน(Sloane:1983: 38-A) ได้ติดตามผลทำงานในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไมอามี ซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยดูจากการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทักษะ ทักษะการที่ปรากฏและการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการเข้ารับการอบรมการฝึกฝนแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาศาสตร์ของการฝึกอบรมจากงานด้านเอกสารในการทำงานต่าง ๆ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการผ่านการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่รับการส่งเสริมให้ศึกษาศาสตร์ของการฝึกอบรมด้วยตนเอง อาจมีแนวโน้มที่จะได้รับความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติวิธีคิด และมีทักษะการปฏิบัติงานเฉพาะด้านอย่างน้อยกว่าผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

เบลง (Blanks: 1991:27) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบของงานสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารบุคคลภายในระบบโรงเรียนชุมชนในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า

1. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนยังอยู่ในช่วงการพัฒนา แต่ยังล่าช้ากว่าการบริหารบุคคลของหน่วยงานอื่น ๆ

2. ถึงแม้ว่าบุคลากรที่รับผิดชอบด้านบริหารบุคคลจะมีพื้นฐานความรู้สูงก็ตาม แต่ในด้านวิชาการแล้ว เขาเหล่านั้นยังไม่พร้อมในด้านการบริหารงานบุคคล จึงต้องให้บุคคลเหล่านั้นฝึกทักษะความชำนาญ ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรมในลักษณะประจำการ หรือการศึกษานอกระบบโรงเรียน

3. การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดความสำคัญก่อนหลังโดยเฉพาะงบประมาณและการวางตัวทำงาน หรือตำแหน่งของบุคลากร

4. ถ้าอาศัยรูปแบบการพัฒนาองค์กร หรือบุคลากรของภาคธุรกิจเอกชนเป็นตัวอย่างการบริหารบุคคลของโรงเรียนเป็นงานที่เป็นไปได้

โรบินสัน (Robinson.1994: Abstract) การศึกษาผู้บริหารในทีมงานโดยประเมินการทำงานแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน ผลการศึกษพบว่า 1. เงื่อนไขที่ดี ต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ทิศทางเดียวกับโครงสร้างองค์กร 2. สมาชิกที่มีลักษณะในการทำงานเป็นทีมที่ดีและสามารถให้คำปรึกษาได้ เป็นผู้ที่เป็นแกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีที่สุด 3. วัฒนธรรมของธรรมชาติมีอิทธิพลต่อส่วนรวม แต่ไม่เป็นที่สนใจในการให้ความร่วมมือ 4. การเข้าร่วมของสมาชิกที่ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความตระหนักถึงคำว่า ทีม

พินา ทาริโคเร และ โจ ลูกา (Pina Tarricone and Joe Luca 2002: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ทำไมบางทีมถึงประสบความสำเร็จและบางทีมไม่ประสบความสำเร็จ? เกณฑ์หรือคุณลักษณะที่ต้องการสำหรับความสำเร็จคืออะไร? การเรียนการสอนและการเรียนการสอนร่วมสมัยในช่วงหลาย

ปีที่ผ่านมาในสถาบันอุดมศึกษาได้เห็นการขยายตัวของกรอบการเรียนรู้คอนสตรัคติวิสต์แบบเปิดซึ่งรวมการทำงานร่วมกัน นี้ได้ส่งเสริมความจำเป็นในการระบุลักษณะสำคัญที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จ การศึกษาครั้งนี้จะทบทวนวรรณกรรมด้วยมุมมองในการระบอบที่นักการศึกษาสามารถใช้เพื่อช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในชั้นเรียน การศึกษากรณีศึกษาใช้เพื่อศึกษาสองทีมสุดท้ายของนักเรียนมัลติมีเดียในปีสุดท้ายที่เรียนจบในหน่วยโครงการซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นส่วนประกอบสำคัญและถูกฝังอยู่ในบริบทที่แท้จริง ใช้เอกสารที่หาได้จากวรรณคดีเพื่อการทำงานเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการเปรียบเทียบทั้งสองทีมที่มีความหลากหลาย

การทำงานเป็นทีมอาจเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลมากในการทำวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีประโยชน์สองประการคือการคิดสร้างสรรค์และความฉลาดทางปัญญาที่เพิ่มขึ้นรวมถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีขึ้นและความพึงพอใจในงานของสมาชิกแต่ละคน ในทางกลับกันนี้นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการวิจัยที่มีคุณภาพสูงขึ้น ข้อดีของการทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มขึ้นได้และข้อผิดพลาดจะลดลงด้วยการทำงานในรูปแบบที่สะท้อนแสงมากขึ้นและสร้างความพยายามในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้ดีขึ้นด้วยการใช้เครื่องมือสะท้อนกลับและ จะแสดงให้เห็นถึงสิ่งนี้ผ่านประสบการณ์ในฐานะ ทีมวิจัย ทีมในการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นที่ยอมรับและยอมรับมากขึ้น แนวโน้มที่เกิดขึ้นพร้อมกันในการระดมทุนของการวิจัยแบบร่วมมือและสหสาขาวิชาชีพก็ช่วยสนับสนุนโครงการของทีมด้วย แม้ว่างานวิจัยเชิงคุณภาพจะดำเนินการโดยทีมงาน แต่วรรณคดีเกี่ยวกับวิธีการเชิงคุณภาพส่วนใหญ่จะครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีม ตัวอย่างเช่น หลายตำราระเบียบวิธีการให้พื้นที่น้อยหรือไม่มีเลยในแง่ของการวิจัย การเขียนเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเชิงคอมพิวเตอร์ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ทีม โดยทั่วไปแล้วการทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นพร้อมกับงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับจากผลงานวิจัยบางส่วน แต่บางทีมได้เขียนเกี่ยวกับประสบการณ์ของตนเองและเราจะนำเรื่องนี้มาใช้ เนื้อหาเกี่ยวกับการทำงานกลุ่มโดยทั่วไป มีบางอย่างที่จะนำเสนอทีมที่มีคุณภาพเช่นเดียวกับการสร้างทีมในบริบทต่างๆเช่นเอกสารเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมหลักในการดูแลสุขภาพขั้นต้น อย่างไรก็ตามในที่นี้มุ่งเน้นไปที่งานประเภทต่างๆและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ของงานสร้างสรรค์และการผลิตทางปัญญาของความรู้ ด้วยความสนใจนี้เราจะพูดถึงประสิทธิภาพของทีมงาน

พอล บอสลี ; เกแฮมและดีท คอไรท์ บูน (Paul Boselie; Graham;&Dietz Corine Boon 2005:1-4) การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์(HRM)ในความหมายกว้างที่สุดเกี่ยวกับการคัดเลือกที่องค์กรทำขึ้นจากนโยบายการปฏิบัติและโครงสร้างสำหรับการบริหารบุคลากร (Sisson, 1990; Boxall and Purcell, 2003)ในรูปแบบเชิงกลยุทธ์มากขึ้นอย่างไรก็ตาม HRM มีแนวความคิดในแง่ของการผสมผสานที่ออกแบบมาอย่างพิถีพิถันของแนวทางดังกล่าวมุ่งเน้นที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเช่นเดียวกับคำจำกัดความของ

Wright and McMahan(1992: 298)"และกิจกรรมที่ตั้งใจจะให้ องค์กร บรรลุเป้าหมาย"(Delery and Doty,1996: 805)ลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง HRM กับประสิทธิภาพและ นักวิจัยในสาขาวิชายังต้องการ"ทฤษฎีเกี่ยวกับ HRM ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพและทฤษฎีเกี่ยวกับการเชื่อมโยง"(Guest,1997: 263)การตรวจสอบความคืบหน้าจึงเป็นไปอย่างทันทั่วทั้งที่เกี่ยวกับ HRM มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นไปที่ข้อกังวลหลักสองข้อ ครั้งแรกได้รับการตรวจสอบรากฐานทางทฤษฎีของการศึกษา HRM เพื่อเผยให้เห็นสมมติฐานพื้นฐานและสร้างสมมติฐานใหม่ที่จะทดสอบ ปัญหาที่สองเกี่ยวข้องกับความต้องการตามระเบียบวิธีการเช่นเทคนิคการวิจัยที่ใช้

มูฮาเมด โจดี ซาเลห์และบากแคร์ คาซิม คาโยด์(Mohamad Johdi Salleh; Bakare Kazeem Kayode 2014: 516)ได้ศึกษาเรื่อง ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ภารกิจ กลยุทธ์ และการปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของทีมครู ทีมเหล่านี้พึ่งพาความคิดสร้างสรรค์และทักษะของครูที่เต็มใจมอบพลัง และความภาคภูมิใจของตนเองผ่านความพยายามร่วมกัน และกระบวนการทำงานเป็นทีม พวกเขาอาจตอบโต้โครงสร้างแบบเดิม ๆ และการบริหารงานของข้าราชการที่คิดว่าจะช่วยให้นั่นใจถึงเสถียรภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการคาดการณ์รวมทั้งสนับสนุนการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและการทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผลประโยชน์ขององค์กร ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตในสถานที่ทำงาน การปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการโครงสร้างการบริหารที่ลดลง การลดระดับการขาดงาน และการหมุนเวียนของพนักงานที่ลดลง ทีมอาจถูกมองว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือทำงานให้สำเร็จ การทำงานเป็นทีมในทางกลับกันคือ "สิ่งที่ทีมทำเมื่อมีพฤติกรรมเป็นทีม" ความนิยมของทีมและการทำงานเป็นทีมในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา โครงสร้างการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนและองค์กรอื่นๆ มีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมถือเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ในโรงเรียนทีมครูอาจมีบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียน พวกเขาอาจตอบโต้โครงสร้างของโครงสร้างแบบเดิม ๆ และการบริหารงานของข้าราชการที่คิดว่าจะช่วยให้นั่นใจถึงเสถียรภาพในการดำเนินงานและความสามารถในการคาดการณ์ได้ แต่ไม่สนับสนุนการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและการทำงานร่วมกันที่เสริมสร้างประสิทธิภาพ ทีมงานที่มีไว้วางใจกันและยึดมั่นซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยเพิ่มการพัฒนาวิชาชีพ และปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียน ในเวลาเดียวกันทีมงานให้การสนับสนุนทางสังคม และผลตอบแทนภายในองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการรวบรวมนิยมมากขึ้น และเสริมสร้างความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วม และเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

แฮริส(Harris, 1979)ได้ศึกษาเรื่อง หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลในระบบโรงเรียนประถมศึกษา รัฐมิสซูรี ผลการวิจัยพบว่า หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนประถมศึกษาทางด้านการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ 6 ประการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนกำลังคน ค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล ความมั่นคงในงาน การปฏิบัติงาน ต่อเนื่อง และการให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการจะช่วยให้มั่นใจถึงเสถียรภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการคาดการณ์รวมทั้งสนับสนุนการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและการทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผลประโยชน์ขององค์กร ได้แก่ การเพิ่มผลผลิตในสถานที่ทำงาน การปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการโครงสร้างการบริหารที่ลดลง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือทำงานให้สำเร็จ การทำงานเป็นทีมในทางกลับกันคือ "สิ่งที่ทีมทำเมื่อมีพฤติกรรมเป็นทีม" ความนิยมของทีมและการทำงานเป็นทีมในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมาก โครงสร้างการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนและองค์กรอื่นๆ ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมถือเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ในโรงเรียนทีมครูและผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของโรงเรียนในองค์กรที่สังกัดอยู่

สลาส อี, ซิม ดีอี (Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. 2005p 36, 555–599). การศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมีการกระจายตัวเป็นเวลาหลายปีโดยทั่วไปแล้วผลการวิจัยโดยทั่วไปไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง บทความนี้จะระบุว่าเป็นไปได้ที่จะทำให้นักวิจัยทราบเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมในห้าองค์ประกอบหลักที่ผู้เขียนส่งให้เป็น ปีกห้า ในการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ การเป็นผู้นำทีมการติดตามผลการปฏิบัติงานร่วมกัน การสำรองข้อมูลการปรับตัวและการวางแผนของทีม นอกจากนี้ผู้เขียนยังตรวจสอบว่าองค์ประกอบหลักเหล่านี้ต้องการกลไกการประสานงานอย่างไร (เช่น การสื่อสารและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน) ความสำคัญของพวกเขาในช่วงชีวิตของทีมและการกิจของทีม

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการบริหารงานภายในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการตรวจสอบ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข การบริหารงานบุคคลให้การดำเนินการภายในสถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ทิศทางเดียวกับโครงสร้างองค์กร การบริหารเน้นความเป็นระบบโดยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญงานด้านนี้ จะต้องเพิ่มบทบาทในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยถือว่าการบริหารงานบุคคลที่ดี จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และมีความก้าวต่อไปอย่างมั่นคงท่ามกลาง สภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่นับวันจะรุนแรงมากขึ้นการได้มาของบุคคลที่มีความรู้มีความสามารถเหมาะสมกับความต้องการและบุคคลที่สรรหามีความพอใจในการปฏิบัติงานและทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงส่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์โลก ในการทำงานหรือการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารไม่อาจประสบความสำเร็จได้หากปราศจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน

การร่วมมือในการทำงานหรือสมรรถนะการทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย จึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตคลองสาน ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2560 จำนวนโรงเรียน 8 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 4 แห่ง ขนาดกลาง 3 แห่ง ขนาดใหญ่ 1 แห่ง จำนวนครูทั้งหมด 188 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียน สังกัดสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตคลองสาน จำนวน 127 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางสำเร็จรูปเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก ตามวิธีการดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งโรงเรียนออกตามขนาดโรงเรียน 3 ขนาด ดังนี้

ขนาดเล็ก	3 แห่ง	จำนวนครู	27 คน
ขนาดกลาง	4 แห่ง	จำนวนครู	120 คน
ขนาดใหญ่	1 แห่ง	จำนวนครู	41 คน

จำนวนครูทั้งหมด 188 คน

ขั้นที่ 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างครูตามสัดส่วนประชากรของโรงเรียนแต่ละขนาด ได้กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนขนาดเล็ก 18 คน ขนาดกลาง 81 คน และขนาดใหญ่ 28 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 127 คน ซึ่งเป็นไปตามการเปิดตาราง

ขั้นที่ 3 กำหนดโรงเรียนโดยเลือกแบบเจาะจงทั้งหมด 8 โรงเรียน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลากครู ได้ผลดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	1. วัดทองธรรมชาติ	9	6
	2. วัดทองนพคุณ	9	6
	3. วัดพิชัยญาติ	9	6
	รวม	27	18
กลาง	4. วัดเศวตฉัตร	25	17
	5. วัดทองเพลง	28	19
	6. วัดสุวรรณ	29	19
	7. มัธยมวัดสุทธาราม	38	26
	รวม	120	81
ใหญ่	8. วัดสุทธาราม	41	28
	รวม	41	28
	รวม	188	127

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน 5) วินัยและการรักษาวินัย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน คือ 1) การมีเป้าหมายเดียวกัน 2) การมีปฏิสัมพันธ์ 3) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4) การมีส่วนร่วม และ 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยเอกสารที่เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

2. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่างๆ กำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมและการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

3. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขต และนิยามศัพท์ที่ศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Index of Item- Objective Congruence: IOC) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษาคำดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยค่าดัชนี IOC มี 3 ระดับ ได้แก่ ถ้าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ -1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามีไม่มีความสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามีไม่แน่ใจ โดยการกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach. 1990: 202-204) โดยค่าความเชื่อมั่นการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา .72 และค่าความเชื่อมั่นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา .86

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ปีการศึกษา 2560 จำนวน 8 โรงเรียน และมาดำเนินการสุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 3

2. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 127 คน

3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปรับด้วยตนเอง ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืน

4. เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทำการคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 127 ฉบับคิดเป็น 100% เพื่อนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม นำข้อมูลจากตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ของแบบสอบถามมา ให้คะแนน โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list) วิเคราะห์ผลจากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน 5) วินัยและการรักษาวินัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อโดยรวม โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 102)

4.50 – 5.00 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) การมีส่วนร่วม 4) การมีเป้าหมายเดียวกัน และ 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 102)

4.50 – 5.00 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์(ชูศรี วงศ์รัตน์. 2560: 363) ดังนี้

สูงกว่า .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
.71 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
.30 - .70	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ต่ำกว่า .30	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า(Multiple Regression Analysis- Enter Method)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC)

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ตามสูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach. 1984: 204)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐาน

2.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.1.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

2.2.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

2.2.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวแปรสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยตัวแปรพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
R	แทน	ค่าที่แสดงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดกับตัวแปรเกณฑ์
R^2	แทน	ค่าที่แสดงการอธิบายของตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที (t-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ (F-distribution)
X	แทน	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	แทน	สมรรถนะด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน
X_2	แทน	สมรรถนะด้านการมีปฏิสัมพันธ์
X_3	แทน	สมรรถนะด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย
X_4	แทน	สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วม
X_5	แทน	สมรรถนะด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
Y	แทน	การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

$\hat{Y}$	แทน	คะแนนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}_Y$	แทน	คะแนนการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
Z_{X_1}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการวางแผนอัตรากำลัง
Z_{X_2}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
Z_{X_3}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการพัฒนาบุคลากร
Z_{X_4}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านการให้พ้นจากงาน
Z_{X_5}	แทน	คะแนนมาตรฐานด้านวินัยและการรักษาวินัย
p-value	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability) ของค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 127 คน ที่เก็บรวบรวมได้ ผลปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวน และร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	n	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	93	73.20
สูงกว่าปริญญาตรี	34	26.80
รวม	127	100.00
ตำแหน่ง		
ครูผู้ช่วย	34	26.80
ครู	30	23.60
ครู ค.ศ.2	41	32.30
ครู ค.ศ.3	22	17.30
รวม	127	100.00
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน		
น้อยกว่า 5 ปี	42	33.10
5-10 ปี	51	40.15
11-15 ปี	19	14.96
มากกว่า 15 ปี	15	11.82
รวม	127	100.00
ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน		
เล็ก (จำนวนนักเรียน 1-400 คน)	18	14.17
กลาง (จำนวนนักเรียน 401 -800 คน)	81	63.78
ใหญ่ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 801 คน)	28	22.05
รวม	127	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 73.20 มีตำแหน่งเป็นครู ค.ศ.3 จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 17.30 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในสถานศึกษามากกว่า 15 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 11.00 และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานเป็นขนาดกลาง(จำนวนนักเรียน 401-800 คน)จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 63.78

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลปรากฏดังตาราง 5-10

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน โดยรวม และรายด้าน (n = 127)

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. การวางแผนอัตรากำลัง	4.12	.51	มาก
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง	4.01	.53	มาก
3. การพัฒนาบุคลากร	4.14	.46	มาก
4. การให้พ้นจากงาน	4.10	.51	มาก
5. วินัยและการรักษาวินัย	4.23	.51	มาก
รวม	4.12	.38	มาก

จากตาราง 5 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, SD = .38) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วินัยและการรักษาวินัย ($\bar{X} = 4.23$, SD = .51) ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.14$, SD = .46) การวางแผนอัตรากำลัง ($\bar{X} = 4.12$, SD = .51) ด้านการให้พ้นจากงาน ($\bar{X} = 4.10$, SD = .51) และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ($\bar{X} = 4.01$, SD = .53)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง โดยรวมและรายข้อ (n = 127)

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนอัตรากำลัง		ระดับการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารได้วางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษาทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว	4.18	.57	มาก
2.	ผู้บริหารได้วิเคราะห์ตำแหน่ง กำหนดและเลื่อนตำแหน่ง และประเมินวิทยฐานะเพื่อวางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษา	4.17	.55	มาก
3.	ผู้บริหารพิจารณาคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.13	.63	มาก
4.	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่วางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษา	4.06	.62	มาก
5.	ผู้บริหารได้วางระบบสารสนเทศเกี่ยวกับอัตรากำลังคนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสะดวกในการใช้งาน	4.06	.62	มาก
รวม		4.12	.51	มาก

จากตาราง 6 พบว่าระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการวางแผนอัตรากำลัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, $SD = .51$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารได้วางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษาทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ($\bar{X} = 4.18$, $SD = .57$) ผู้บริหารได้วิเคราะห์ตำแหน่ง กำหนดและเลื่อนตำแหน่ง และประเมินวิทยฐานะเพื่อวางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.17$, $SD = .55$) ผู้บริหารพิจารณาคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.13$, $SD = .63$) และผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่วางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษาและได้วางระบบสารสนเทศเกี่ยวกับอัตรากำลังคนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสะดวกในการใช้งาน ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .62$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งโดยรวมและรายข้อ (n = 127)

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง		ระดับการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรของสถานศึกษาต่อสาธารณชน	3.91	.67	มาก
2.	ผู้บริหารจัดให้มีการสรรหาบุคลากรจากหลากหลายเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา	3.95	.68	มาก
3.	ผู้บริหารพิจารณาคัดกรองบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่สถานศึกษาต้องการ	4.02	.56	มาก
4.	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการคัดกรองผู้สมัครงานตามกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งของสถานศึกษา	3.99	.62	มาก
5.	ผู้บริหารทำการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์และมีคุณสมบัติตามที่สถานศึกษากำหนด	4.18	.53	มาก
รวม		4.01	.53	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, $SD = .53$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารทำการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์และมีคุณสมบัติตามที่สถานศึกษากำหนด ($\bar{X} = 4.18$, $SD = .53$) ผู้บริหารจัดให้มีการสรรหาบุคลากรจากหลากหลายเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.02$, $SD = .56$) ผู้บริหารกำหนดแนวทางการคัดกรองผู้สมัครงานตามกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.99$, $SD = .62$) ผู้บริหารจัดให้มีการสรรหาบุคลากรจากหลากหลายเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.95$, $SD = .68$) และผู้บริหารจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ($\bar{X} = 3.91$, $SD = .67$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายข้อ (n = 127)

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับการดำเนินงาน		
ด้านการพัฒนาบุคลากร		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาคนตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา	4.17	.56	มาก
2.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน	4.23	.52	มาก
3.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ	4.11	.52	มาก
4.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน	4.06	.53	มาก
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์กับวิทยากรภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.17	.57	มาก
รวม		4.14	.46	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, $SD = .58$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$, $SD = .52$) ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาคนตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.17$, $SD = .56$) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์กับวิทยากรภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.17$, $SD = .57$) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาลาศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ ($\bar{X} = 4.11$, $SD = .52$) และผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.06$, $SD = .53$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการให้พ้นจากงานโดยรวมและรายข้อ (n = 127)

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการให้พ้นจากงาน		ระดับการดำเนินงาน		
		$\bar{X}$	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางการพ้นจากงานของบุคลากรอย่างชัดเจน กรณีปลดเกษียณ ลาออก ให้ออก หรือถูกไล่ออก	4.06	.60	มาก
2.	ผู้บริหารใช้พิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคลากรลาออกจากสถานศึกษา	4.13	.56	มาก
3.	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการให้บำเหน็จหรือบำนาญแก่บุคลากรที่มีอายุครบเกษียณอย่างชัดเจน	4.09	.58	มาก
4.	ผู้บริหารมีการรายงานผลการพิจารณาให้บุคลากรของหน่วยงานที่ลาออกไปยังสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร	4.08	.57	มาก
5.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความยุติธรรมและโปร่งใสเมื่อพิจารณาให้บุคลากรออกจากราชการ	4.10	.54	มาก
6.	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนบุคลากรที่ผิดวินัยร้ายแรงให้ออกจากราชการตามระเบียบกรุงเทพมหานคร	4.13	.53	มาก
รวม		4.10	.51	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการให้พ้นจากงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, $SD = .51$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนบุคลากรที่ผิดวินัยร้ายแรงให้ออกจากราชการตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ($\bar{X} = 4.13$, $SD = .53$) ผู้บริหารใช้พิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคลากรลาออกจากสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.13$, $SD = .56$) และผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความยุติธรรมและโปร่งใสเมื่อพิจารณาให้บุคลากรออกจากราชการ ($\bar{X} = 4.10$, $SD = .54$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยรวมและรายข้อ (n = 127)

การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านวินัยและการรักษาวินัย		ระดับการดำเนินงาน		
		. $\bar{X}$.	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา	4.26	.55	มาก
2.	ผู้บริหารมีการติดตาม ตรวจสอบ ดูแลความประพฤติของบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานคร	4.26	.55	มาก
3.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามระเบียบกรุงเทพมหานคร	4.24	.56	มาก
4.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของสถานศึกษา	4.24	.56	มาก
5.	ผู้บริหารมีการกล่าวตักเตือนแก่บุคลากรที่กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงเพื่อให้ได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองก่อน	4.21	.57	มาก
6.	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวนบุคลากรที่กระทำผิดวินัยของหน่วยงาน	4.19	.55	มาก
รวม		4.23	.51	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านวินัยและการรักษาวินัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, $SD = .51$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคลากรของสถานศึกษาและผู้บริหารมีการติดตามตรวจสอบดูแลความประพฤติของบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานคร ($\bar{X} = 4.26$, $SD = .55$) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามระเบียบกรุงเทพมหานคร และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$, $SD = .56$) ผู้บริหารมีการกล่าวตักเตือนแก่บุคลากรที่กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงเพื่อให้ได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองก่อน ($\bar{X} = 4.21$, $SD = .57$) และผู้บริหารมีการกล่าวตักเตือนแก่บุคลากรที่กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงเพื่อให้ได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองก่อน ($\bar{X} = 4.19$, $SD = .55$)

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน**

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลปรากฏดังตาราง 11 - 16

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ

ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน โดยรวม และรายด้าน (n = 127)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผล		
	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน	4.47	.53	มาก
2. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์	4.44	.53	มาก
3. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	4.41	.59	มาก
4. ด้านการมีส่วนร่วม	4.43	.56	มาก
5. ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.46	.54	มาก
รวม	4.44	.49	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร เขตคลองสานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, SD = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 4.47$, SD = .53) ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.46$, SD = .54) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.44$, SD = .53) ด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.43$, SD = .56) และด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 4.41$, SD = .59)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและ
รายข้อ (n = 127)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับการแสดงผล		
ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน		. $\bar{X}$.	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.51	.58	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว	4.43	.60	มาก
3.	ผู้บริหารได้กำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.49	.58	มาก
4.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	4.50	.59	มากที่สุด
5.	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.46	.61	มาก
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.50	.59	มากที่สุด
7.	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน	4.43	.59	มาก
รวม		4.47	.53	มาก

จากตาราง 12 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.47, SD = .53) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X}$ = 4.51, SD = .58) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ($\bar{X}$ = 4.50, SD = .59) และผู้บริหารได้กำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.49, SD = .58)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ
(n = 127)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับการแสดงออก		
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์		. $\bar{X}$.	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ช่วยเหลือซึ่งและกัน	4.51	.53	มากที่สุด
2.	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรด้วยกัน	4.50	.55	มากที่สุด มาก
3.	ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน	4.39	.64	มาก
4.	ผู้บริหารและครูทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	4.42	.58	มาก
5.	ผู้บริหารและครูมีน้ำใจที่ดีต่อกัน	4.43	.56	มาก
6.	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง	4.41	.57	มาก
7.	ผู้บริหารสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกันช่วยเหลือกันและมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน	4.42	.58	มาก
รวม		4.44	.53	มาก

จากตาราง 13 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.44, SD = .53) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ช่วยเหลือซึ่งและกัน ($\bar{X}$ = 4.51, SD = .53) ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรด้วยกัน ($\bar{X}$ = 4.50, SD = .55) และผู้บริหารและครูมีน้ำใจที่ดีต่อกัน ($\bar{X}$ = 4.43, SD = .56)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยโดยรวมและรายด้าน (n = 127)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับการแสดงออก		
ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย		. $\bar{X}$.	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในสถานศึกษาให้เกิดความชัดเจนและทั่วถึง	4.39	.66	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อย่างเปิดเผย	4.46	.64	มาก
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานอย่างตรงไปตรงมา	4.46	.64	มาก
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาการทำงานได้ตลอดเวลา	4.37	.68	มาก
5.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	4.40	.63	มาก
6.	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับบุคลากรด้วยความจริงใจและเข้าใจ	4.38	.64	มาก
7.	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรโดยตรงทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.39	.62	มาก
รวม		4.41	.59	มาก

จากตาราง 14 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41, SD = .59) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อย่างเปิดเผยและผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานอย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X}$ = 4.46, SD = .64) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ($\bar{X}$ = 4.40, SD = .63) และผู้บริหารสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในสถานศึกษาให้เกิดความชัดเจนและทั่วถึง ($\bar{X}$ = 4.39, SD = .66)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีส่วนร่วมโดยรวมและรายข้อ
(n = 127)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา		ระดับการแสดงผล		
ด้านการมีส่วนร่วม		. $\bar{X}$.	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของสถานศึกษา	4.45	.61	มาก
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา	4.44	.60	มาก
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ประเมินผลงานของตนเองเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป	4.45	.60	มาก
4.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานที่ต้องทำร่วมกัน	4.40	.59	มาก
5.	ผู้บริหารสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน	4.41	.58	มาก
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย	4.40	.61	มาก
7.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะการทำงานของสถานศึกษา	4.43	.60	มาก
รวม		4.43	.56	มาก

จากตาราง 15 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, $SD = .56$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ประเมินผลงานของตนเองเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป ($\bar{X} = 4.45$, $SD = .60$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.44$, $SD = .60$) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะการทำงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.43$, $SD = .60$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (n = 127)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน		ระดับการแสดงผล		
		. $\bar{X}$.	SD	ระดับ
1.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรและความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากรร่วมกัน	4.45	.60	มาก
2.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้เกิดขึ้นในตัวของบุคลากรทุกคน	4.43	.57	มาก
3.	ผู้บริหารมีความรักและความปรารถนาดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน	4.48	.55	มาก
4.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการทำงานให้กับบุคลากรทุกคน	4.46	.56	มาก
5.	ผู้บริหารใช้หลักของเหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาของตนเอง	4.47	.56	มาก
รวม		4.46	.54	มาก

จากตาราง 16 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.46, SD = .54) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความรักและความปรารถนาดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน ($\bar{X}$ = 4.48, SD = .55) ผู้บริหารใช้หลักของเหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาของตนเอง ($\bar{X}$ = 4.47, SD = .56) และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการทำงานให้กับบุคลากรทุกคน ($\bar{X}$ = 4.46, SD = .56)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ผลปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน
(n = 127)

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Y
X ₁	1.000	.807**	.704**	.706**	.669**	.344**
X ₂		1.000	.800**	.852**	.794**	.254**
X ₃			1.000	.841**	.714**	.336**
X ₄				1.000	.899**	.364**
X ₅					1.000	.284**
X						.350**

**มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับ การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = .350$) แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม(X_4) ($r = .364$) รองลงมาคือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (X_1) ($r = .344$) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย (X_3) ($r = .336$) ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (X_5) ($r = .284$) และด้านการมีปฏิสัมพันธ์(X_2) ($r = .254$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยวิธีการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ผลปรากฏดังตาราง 18

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ของสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร (n = 127)

ตัวแปรพยากรณ์	b	β	SE _b	t	p-value
ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (X ₁)	.322	.333	.109	2.945*	.004
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์(X ₂)	-.187	-.199	.111	-1.673*	.097
ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย (X ₃)	.107	.094	.156	.684	.495
ด้านการมีส่วนร่วม(X ₄)	.052	.051	.142	.364*	.716
ด้านความไว้วางใจซึ่งกัน (X ₅)	.170	.176	.123	1.381*	.170
R = .424 ^a SE _{est} = .456 F = 5.296**					
R ² = .180 a = 2.490					

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 18.00 คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน (X₁) (β = .333)ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย (X₃)(β = .094) ด้านการมีส่วนร่วม(X₄)(β = .051) ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (X₅)(β = -.176)และด้านการมีปฏิสัมพันธ์(X₂)(β = -.199) ไม่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานในการวิจัย

1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน
2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตของเนื้อหา

มุ่งศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ด้านคือ 1) การวางแผน อัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน และ 5) วินัย และการรักษาวินัย ด้านแนวคิดสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสังเคราะห์ได้จากนักวิชาการ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมีเป้าหมายเดียวกัน 2) การมีปฏิสัมพันธ์ 3) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4) การมีส่วนร่วม และ 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ตัวแปรที่ศึกษา

3.1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1 การมีเป้าหมายเดียวกัน
- 3.1.2 การมีปฏิสัมพันธ์
- 3.1.3 การสื่อสารอย่างเปิดเผย
- 3.1.4 การมีส่วนร่วม
- 3.1.5 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.2. ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.2.3 การพัฒนาบุคลากร
- 3.2.4 การให้พ้นจากงาน
- 3.2.5 วินัยและการรักษาวินัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน คือ 1) การมีเป้าหมายเดียวกัน 2) การมีปฏิสัมพันธ์ 3) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 4) การมีส่วนร่วม และ 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน 5) วินัยและการรักษาวินัย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ปีการศึกษา 2560 จำนวน 8 โรงเรียน และมาดำเนินการสุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตาราง 3
2. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 127 คน
3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปรับด้วยตนเอง ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืน
4. เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทำการคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 127 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check list) วิเคราะห์ผลจากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การให้พ้นจากงาน 5) วินัยและการรักษาวินัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 102)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีปฏิสัมพันธ์ 2) การสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) การมีส่วนร่วม 4) การมีเป้าหมายเดียวกัน และ 5) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (บุญชม ศรีสะอาด. 2554: 102)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองสาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 5 วิเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์

โดยวิธีการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis-Enter Method)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลโดยรวมและรายด้าน ได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วินัยและการรักษาวินัย ด้านการการพัฒนาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง ด้านการการให้พ้นจากงาน และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2. ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

3. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานกลาง (.350) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและด้านการมีส่วนร่วมตามลำดับ

4. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 18.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือสมรรถนะการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายเดียวกันส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายตามประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ วินัยและการรักษาวินัย ด้านการการพัฒนาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง ด้านการการให้พ้นจากงาน และการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากวินัยและการรักษาวินัย ปัทมา พุทธแสน(2551: บทคัดย่อ) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมีการปฏิบัติจากมากไปน้อยได้แก่ ทัศนคติ (2551: บทคัดย่อ) สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 2 สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศสรินทร์ ตรีเดช (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 มีภาวะผู้นำทางการบริหารโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” งานวิจัย ของสมศักดิ์ พรหมมล (2552: บทคัดย่อ) ความคาดหวังของครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อการบริหารงานบุคคลของ โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 อำเภอจุน จังหวัดพะเยา เช่นเดียวกับงานวิจัยของวิฑูรย์ สีแดง (2553: บทคัดย่อ) ปัญหาการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า ปัญหาของการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการออกจากราชการ ส่วนด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง และด้านวินัยและการรักษาวินัย ไม่แตกต่างกัน

2. ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจาก การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มีการทำงานเป็นทีมในโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการสื่อสารอำนาจ มีสมทรัพย์ (2553: บทคัดย่อ) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ใน 6 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยจำแนก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์

ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันสายใจ ปรีดี(2555: บทคัดย่อ) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2553: 28) กำหนดให้ครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและเป็นสมรรถนะหนึ่งในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู เทื่อน ทองแก้ว: ออนไลน์(2560)สมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของชาถนี เหมือนโพธิ์ทอง(2554: บทคัดย่อ)ได้ศึกษา การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานกลาง (.350) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นความสามารถของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ทั้งทางด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและด้านการมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับ สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.สภาพการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ตามความคิดของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างกัน 3. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ไม่แตกต่างกัน 4. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการทำงานเป็นทีม กับประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยภาพรวมสัมพันธ์กันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5. สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำในทีม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01สอดคล้องกับงานวิจัย โสภณ สวัญขุนทด(2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน สมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู อยู่

ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านและความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการกับสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยสมรรถนะการทำงานเป็นทีมทุกด้านการมีเป้าหมายเดียวกันส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 18.00 โดยสมรรถนะการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน สูงสุด รองลงมา ได้แก่ ทางด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและด้านการมีส่วนร่วมตามลำดับ การศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์ ในแต่ละด้านได้ผลการศึกษาดังนี้ ด้านการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นความสำคัญของทีมงานและความเข้มแข็งขององค์กรพบว่าสมาชิกมีความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนให้ความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไว้นื้อ เชื่อใจกันมากขึ้น ด้านการสื่อสารในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีการติดต่อสื่อสารกันในการทำงาน และด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานทีมโดยภาพรวมสมาชิกมีความร่วมมือในการทำงานดี ผู้ประสานงานฝ่ายมีส่วนช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในการทำงานทีม ปราโมทย์ พากพล(2550: บทคัดย่อ)การทำงานเป็นทีมร่วมกันของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน พบว่าระดับการทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามตำแหน่งและประเภทโรงเรียน มีระดับการทำงานเป็นทีมในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาลและเอกชน มีระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน รัชนิกร สมทรัพย์(2550: บทคัดย่อ)การศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 พบว่า ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 โดยภาพรวมมีความ คิดเห็นอยู่ในระดับมากณัฐพร ภูทองเงิน(2555:บทคัดย่อ)การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนแห่งรัฐไม่อา มีซึ่งผ่านการอบรมระยะสั้น โดยดูจากการพิจารณาจากความรู้ที่ได้รับ ทศนคติกระบวนการที่ปรากฏ และการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างเปรียบเทียบกับตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่ได้ผ่านการเข้ารับการอบรมการฝึกฝนแต่ได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาสาระของการฝึกอบรมจากงานด้านเอกสารในการทำงานต่าง ๆ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการผ่านการฝึกอบรมจะได้รับความรู้ในเรื่องการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สโลน

(Sloane:1983: 38-A) สอดคล้องกับ โรบินสัน(Robinson.1994: Abstract)การศึกษาผู้บริหารในทีมงานโดยประเมินการทำงานแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกในทีมงาน

โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการมีเป้าหมายเดียวกันนับว่าเป็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร มีความสามารถในการเรียนรู้ในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคคล หรือสมาชิกในทีม มีส่วนร่วมในการคิด ร่วมตัดสินใจวางแผน ทำงาน ร่วมติดตามและการประเมินผลการทำงานร่วมรับผิดชอบการทำงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกถึงขั้นตอนสุดท้าย ทำให้เกิดข้อผูกพันในสิ่งที่ตกลงร่วมกันของทีม หรืออาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อทีมงาน ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิด ความสามารถในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ตรงประเด็น ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ชีระ ไชยสิทธิ์(2555:4-5)การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ(Participation)ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นส่งผลต่อความสุขในองค์กรประโยชน์ คล้ายลักษณะ และคนอื่นๆ (2556: 140)เช่นเดียวกับการกระบวนการที่ข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา สมชาย เทพแสง: อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์(2557:162) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการการตรวจสอบ การประเมิน และปรับปรุงแก้ไข ลำเทียน เผ่าอาจ(2559: 35)สอดคล้องกับรัชนิกร สมทรัพย์ (2550: 66) สรุปไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหา และร่วมกันทำงานในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่กำหนด โดยครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในโรงเรียน เช่นเดียวกับธร สุนทรายุทธ(2551: 541-542)ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พูดคุย ถกเถียง การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการประสานงาน การมีส่วนร่วมในการควบคุมติดตามและประเมินผลและการมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากโครงการ

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการมีเป้าหมายเดียวกัน

1.2 จากการศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดคือ สำนักการศึกษาและสำนักงานเขตควรให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ต่อผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนร่วมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัวในการตรวจสอบ และประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานโดยพิจารณาประเด็นข้อมูลต่างๆ

1.3 จากการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติที่กำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจนอยู่ในระดับน้อยกว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่นๆ แต่สมรรถนะด้านเป้าหมายเดียวกันและส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน เพื่อความสำเร็จของงานต่อไป

1.4 จากการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.5 จากการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนควร

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ เพื่อได้ข้อค้นพบและเปรียบเทียบความแตกต่าง เพื่อนำมาพัฒนาการศึกษาต่อไป

2.2 ควรทำวิจัยรูปแบบอื่น เช่น วิจัยเชิงคุณภาพ การหาค่าประกอบอื่นที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกในการนำไปเป็นส่วนประกอบในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างกันในสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่

2.4 ควรศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมและการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

ไฟล์ต้นฉบับไม่มีข้อมูลบรรณานุกรม





ภาคผนวก

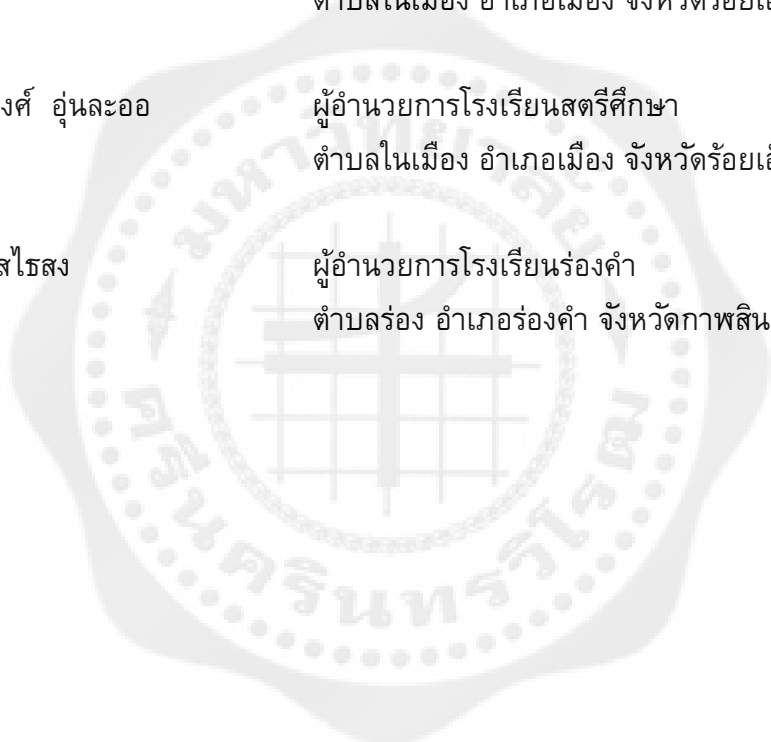


ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
และการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
และการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. นายชอบ ธาระมนต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
4. นายชัชฌพงษ์ อุ่นละออ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
5. นายวิรัตน์ โสไธสง ผู้อำนวยการโรงเรียนร่อนคำ
ตำบลร่อน อำเภอร่อนคำ จังหวัดกาฬสินธุ์





ภาคผนวก ข
ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

(Item-Objective Congruence Index)

การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรง
ของเครื่องมือการวิจัย เรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสานสังกัดกรุงเทพมหานคร

เกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

จากแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขต
คลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เดิมมีรายละเอียดข้อความดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง 5 ข้อความ
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 5 ข้อความ
3. การพัฒนาบุคลากร 5 ข้อความ
4. การให้พ้นจากงาน 6 ข้อความ
5. วินัยและการรักษาวินัย 7 ข้อความ

ตาราง 19 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
การวิจัยเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การวางแผนอัตรากำลังคน								
1	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
2	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง								
6	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
8	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
การพัฒนาบุคลากร								
11	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	-1	1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
14	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
15	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
การให้พ้นจากงาน								
16	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	1	1	1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
19	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
20	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
21	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
วินัยและการรักษาวินัย								
22	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
26	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
27	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

1.การวางแผนอัตรากำลัง จำนวน 5 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

จำนวน 5 ข้อ

2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง จำนวน 5 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

จำนวน 5 ข้อ

3. การพัฒนาบุคลากร จำนวน 5 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน

5 ข้อ

4. การให้พ้นจากงาน จำนวน 6 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 6

ข้อ

5. วินัยและการรักษาวินัย จำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน

6 ข้อ

จากแบบสอบถามความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร เดิมมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะด้านการมีเป้าหมายเดียวกันจำนวน 6 ข้อความ

2. สมรรถนะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ จำนวน 7 ข้อความ

3. สมรรถนะด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผยจำนวน 7 ข้อความ

4. สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมจำนวน 7 ข้อความ

5. สมรรถนะด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5 ข้อความ

ตาราง 20 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
การวิจัยเรื่องสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
สถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
ของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การมีเป้าหมายเดียวกัน								
1	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การมีปฏิสัมพันธ์								
7	1	1	0	1	0	3	0.6	ใช้ได้
8	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
9	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
10	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
11	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
12	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
13	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
การสื่อสารอย่างเปิดเผย								
14	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
15	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
16	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
18	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
19	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
20	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
การมีส่วนร่วม								
21	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
22	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
23	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
25	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
26	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
27	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน								
28	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
29	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
30	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
31	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
32	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

สรุปผลการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย

1. สมรรถนะการมีเป้าหมายเดียวกันจำนวน 6 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ
2. สมรรถนะการมีปฏิสัมพันธ์จำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ
3. สมรรถนะการสื่อสารอย่างเปิดเผยจำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ
4. สมรรถนะการมีส่วนร่วมจำนวน 7 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 7 ข้อ
5. สมรรถนะความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5 ข้อ ข้อความมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์ จำนวน 5 ข้อ

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตคลองสานสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสานสังกัดกรุงเทพมหานคร
 2. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับสอบถามครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร
 3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน
ตอนที่ 2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
ตอนที่ 3 การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
 4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง จักเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในเชิงวิชาการและการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นางณัฐริดา บุ่งทอง)

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา
สำนักงานเขตคลองสานสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความหรือระบุข้อมูลที่ตรงกับ
ความเห็นของท่าน

1. ระดับการศึกษา

- () ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี

2. ตำแหน่ง

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| () ครูผู้ช่วย | () ครู |
| () ครู คศ.2 | () ครู คศ.3 |
| () สูงกว่าครู คศ.3 | () อื่นๆ (โปรดระบุ)..... |

3. กลุ่มสาระการเรียนรู้

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| () ภาษาไทย | () คณิตศาสตร์ |
| () วิทยาศาสตร์ | () สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม |
| () สุขศึกษาและพลศึกษา | () ศิลปะ |
| () การงานอาชีพและเทคโนโลยี | () ภาษาต่างประเทศ |

4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

- | | |
|-------------------|-------------------|
| () น้อยกว่า 5 ปี | () 5-10 ปี |
| () 11-15 ปี | () มากกว่า 15 ปี |

5. ขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงาน

- () ขนาดเล็ก(จำนวนนักเรียน 1- 400 คน)
() ขนาดกลาง(จำนวนนักเรียน 401- 800 คน)
() ขนาดใหญ่(จำนวนนักเรียนมากกว่า 801 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลมากที่สุด
- 4 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลมาก
- 3 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลปานกลาง
- 2 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลน้อย
- 1 หมายถึง การดำเนินงานบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
การวางแผนอัตรากำลัง						
1.	ผู้บริหารได้วางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษาทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว					
2.	ผู้บริหารได้วิเคราะห์ตำแหน่ง กำหนดและเลื่อนตำแหน่ง และประเมินวิทยฐานะเพื่อวางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษา					
3.	ผู้บริหารพิจารณาคัดเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
4.	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่วางแผนอัตรากำลังคนของสถานศึกษา					
5.	ผู้บริหารได้วางระบบสารสนเทศเกี่ยวกับอัตรากำลังคนของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและสะดวกในการใช้งาน					
การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง						
6.	ผู้บริหารจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรของสถานศึกษาต่อสาธารณชน					
7.	ผู้บริหารจัดให้มีการสรรหาบุคลากรจากหลากหลายที่เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
8.	ผู้บริหารพิจารณาคัดกรองบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานที่สถานศึกษาต้องการ					
9.	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการคัดกรองผู้สมัครงานตามกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งของสถานศึกษา					

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (ต่อ)						
10.	ผู้บริหารทำการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์และมีคุณสมบัติตามที่สถานศึกษากำหนด					
การพัฒนาบุคลากร						
11.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาคนตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา					
12.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
13.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ					
14.	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในปัจจุบัน					
15.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์กับวิทยากรภายในและภายนอกสถานศึกษา					
การให้พ้นจากงาน						
16.	ผู้บริหารได้กำหนดแนวทางการพ้นจากงานของบุคลากรอย่างชัดเจน กรณีปลดเกษียณ ลาออก ให้ออก หรือถูกไล่ออก					
17.	ผู้บริหารใช้วิจารณญาณของตนเองอย่างรอบคอบเมื่อพิจารณาอนุญาตให้ครูหรือบุคลากรลาออกจากสถานศึกษา					
18.	ผู้บริหารกำหนดแนวทางการให้บำเหน็จหรือบำนาญแก่บุคลากรที่มีอายุครบเกษียณอย่างชัดเจน					
19.	ผู้บริหารมีการรายงานผลการพิจารณาให้บุคลากรของหน่วยงานที่ลาออกไปยังสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร					
20.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความยุติธรรมและโปร่งใสเมื่อพิจารณาให้บุคลากรออกจากราชการ					
21.	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนบุคลากรที่ผิดวินัยร้ายแรงให้ออกจากราชการตามระเบียบกรุงเทพมหานคร					

ข้อ ที่	การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
วินัยและการรักษาวินัย						
22.	ผู้บริหารปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครูและบุคลากรของสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหารมีการติดตาม ตรวจสอบ ดูแลความประพฤติของบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานคร					
24.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามระเบียบกรุงเทพมหานคร					
25.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของสถานศึกษา					
26.	ผู้บริหารมีการกล่าวตักเตือนแก่บุคลากรที่กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงเพื่อให้ได้ปรับปรุงแก้ไขตนเองก่อน					
27.	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวนบุคลากรที่กระทำผิดวินัยของหน่วยงาน					

ตอนที่ 3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องการแสดงออกในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับมาก
- 3 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับน้อย
- 1 หมายถึง การแสดงออกในการทำงานเป็นทีมระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
การมีเป้าหมายเดียวกัน						
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา					
2.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนร่วมมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว					
3.	ผู้บริหารได้กำหนดทิศทางการทำงานของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
4.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่					
5.	ผู้บริหารสนับสนุนการทำงานของบุคลากรเพื่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
6.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่					
7.	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน					
การมีปฏิสัมพันธ์						
8.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ช่วยเหลือซึ่งและกัน					
9.	ผู้บริหารสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและบุคลากรด้วยกัน					

ข้อ ที่	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
การมีปฏิสัมพันธ์(ต่อ)						
10.	ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน					
11.	ผู้บริหารและครูทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
12.	ผู้บริหารและครูมีน้ำใจที่ดีต่อกัน					
13.	ผู้บริหารสนับสนุนให้เกิดสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง					
14.	ผู้บริหารสนับสนุนบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูลกันช่วยเหลือกันและมีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน					
การสื่อสารอย่างเปิดเผย						
15.	ผู้บริหารสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลข่าวสารภายในสถานศึกษาให้เกิดความชัดเจนและทั่วถึง					
16.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้อย่างเปิดเผย					
17.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับรู้ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานอย่างตรงไปตรงมา					
18.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาการทำงานได้ตลอดเวลา					
19.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา					
20.	ผู้บริหารมีการสื่อสารกับบุคลากรด้วยความจริงใจและเข้าใจ					
21.	ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรโดยตรงทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
การมีส่วนร่วม						
22.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของสถานศึกษา					
23.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสถานศึกษา					
24.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ประเมินผลงานของตนเองเพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป					

ข้อ ที่	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงออก				
		5	4	3	2	1
การมีส่วนร่วม(ต่อ)						
25.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานที่ต้องทำร่วมกัน					
26.	ผู้บริหารสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน					
27.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย					
28.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะการทำงานของสถานศึกษา					
ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน						
29.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรและความไว้วางใจในการทำงานของบุคลากรร่วมกัน					
30.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้เกิดขึ้นในตัว of บุคลากรทุกคน					
31.	ผู้บริหารมีความรักและความปรารถนาดีต่อบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน					
32.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการทำงานให้กับบุคลากรทุกคน					
33.	ผู้บริหารใช้หลักของเหตุผลในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาของตนเอง					

ข้อเสนอแนะ (เพิ่มเติม)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ภาคผนวก ง
หนังสือราชการ





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/ ๒๕๖๑

วันที่ ๒๕ มกราคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา

เนื่องด้วย นางณัฏฐริดา บุ่งทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป โดยสามารถ สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทรศัพท์ 095 198 9055

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางณัฏฐริดา บุ่งทอง และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานบริหารและธุรการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 6918/ 0 ๒๐๖

วันที่ ๒๕ มกราคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน อาจารย์ ดร.จันทรีศรี ภูติอริยวัฒน์

เนื่องด้วย นางณัฏฐริดา บุ่งทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับท่านแล้ว และจะประสานงานในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป โดยสามารถ สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ โทรศัพท์ 095 198 9055

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางณัฏฐริดา บุ่งทอง และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 6918/ 0107

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๖ มกราคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย

เนื่องด้วย นางณัฐริดา บุ่งทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายชอบ ธาระมนต์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ นายชอบ ธาระมนต์ แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียด ดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

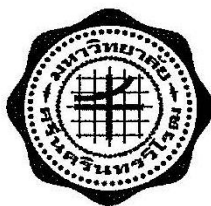
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 198 9055



ที่ ศธ 6918/ 0๒04

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๒ มกราคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีศึกษา

เนื่องด้วย นางณัฐริดา บุ่งทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายชิษณุพงศ์ อุ่นละออ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ นายชิษณุพงศ์ อุ่นละออ แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

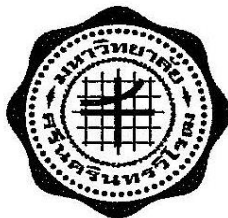
รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 198 9055



ที่ ศธ 6918/0201

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๒ มกราคม 2561

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนร่อนคำ

เนื่องด้วย นางณัฐริดา บุ่งทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ปริญญานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายวิรติ โสโธสง เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตได้ติดต่อประสานงานเบื้องต้นกับ นายวิรติ โสโธสง แล้ว และจะประสานงาน ในรายละเอียดดังกล่าวต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 198 9055



ที่ ศธ 6918/ 0๖๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตคลองสาน

เนื่องด้วย นางณัฏฐริตา บุ่งทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศรีศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “สมรรถนะ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร” กับครูในโรงเรียนสังกัด เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตคลองสาน ระหว่างเดือนมกราคม 2561 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2561 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็น ผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงษ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 198 9055



ที่ ศธ 6918/ 0399

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑ กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นางณัฐริดา บุ่งทอง นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม เรื่อง “สมรรถนะ การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร” กับครูในโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ของท่าน ระหว่างเดือนมกราคม 2561 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2561 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน รักษาการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 095 198 9055

ภาคผนวก จ

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย



รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย

ตาราง 21 รายชื่อโรงเรียนกลุ่มทดลองและกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้เก็บข้อมูลการวิจัย สังกัด
สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร

ที่	โรงเรียน	แขวง	เขต
1.	วัดทองธรรมชาติ	คลองสาน	คลองสาน
2.	วัดทองนพคุณ	คลองสาน	คลองสาน
3.	วัดพิชัยญาติ	สมเด็จพระเจ้าพระยา	คลองสาน
4.	วัดเศวตฉัตร	บางลำภูล่าง	คลองสาน
5.	วัดทองเพลง	คลองตันไทร	คลองสาน
6.	วัดสุวรรณ	คลองตันไทร	คลองสาน
7.	มัธยมวัดสุทธาราม	บางลำภูล่าง	คลองสาน
8.	วัดสุทธาราม	บางลำภูล่าง	คลองสาน



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางณัฐริดา บุ่งทอง
วัน เดือน ปี เกิด	4 มิถุนายน 2520
สถานที่เกิด	อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	119 หมู่ 5 ตำบลดงแดง อำเภอจตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด 45180
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครูปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุบาลเทศบาลตำบลร่องคำ 222 หมู่ 2 ตำบลร่องคำ อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46210
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายวิชาการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	ประถมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนบ้านงูเห่าล้อม
พ.ศ. 2535	มัธยมศึกษาปีที่ 3 จาก โรงเรียนเมืองสรวงวิทยา
พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาปีที่ 6 จาก โรงเรียนเมืองสรวงวิทยา
พ.ศ. 2548	รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารรัฐกิจ จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2549	มนุษยศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2548	ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2561	การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ