



การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง  
ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2563



DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY SCHOOL HIGH PERFORMANCE  
TEAMWORK INDICATOR



PACHSARINYA PONGPAEW

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2020



ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ชื่อนักศึกษา	ปัสริณญา ผ่องแผ้ว
รหัสประจำตัว	56B74650103
ปริญญา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กันต์ฤทัย คลังพหล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) พัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และ 4) เสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วิธีดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน

1) การศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกเอกสารจากการสังเคราะห์เอกสารได้อิงองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2) การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามปลายเปิด มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 และแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 3) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 มีค่าเชื่อมั่นเท่ากับ 0.89 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 520 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 20 ต่อ 1 ตัวแปร โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าไค-สแควร์ ค่าชั้นแห่งความเป็นอิสระ ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว และค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### ผลการวิจัยพบว่า

1) องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การไว้วางใจ 2) การยอมรับนับถือ 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 4) การติดต่อสื่อสาร และ 5) การสร้างความร่วมมือ

2) ตัวบ่งชี้ซึ่งักรสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ประกอบไปด้วย 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการทำงาน รักษาความเชื่อมั่น และการยึดหลักความซื่อสัตย์ 2) การยอมรับนับถือ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวางคนเหมาะสมกับงาน ยอมรับกฎ กติกาของทีม ยอมรับความแตกต่าง เคารพพบปะทบทวนหน้าที่ซึ่งกันและกัน และการเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม 3) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และกำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย 4) การติดต่อสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการสื่อสารแบบเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ และการทำงานข้ามสายงาน และ 5) การสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามหน้าที่และการประเมินผลการดำเนินงาน

3) การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างการพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล การทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 125.19 ค่าขั้นแห่งความเป็นอิสระเท่ากับ 106 ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.10 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้วเท่ากับ 0.95 และค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าเท่ากับ 0.01

4) แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้แก่ มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมร่วมกัน มีการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่และความถนัด มีการสื่อสารภายในทีมและระหว่างทีมอย่างเปิดเผย ผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้ตามและผู้นำส่งเสริมการพัฒนาทักษะของทีมและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศในการทำงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือภายในและภายนอกหน่วยงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน

**คำสำคัญ :** ตัวบ่งชี้ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถสูง โรงเรียนสังกัดเทศบาล

Thesis Title	Development of Municipality School High Performance Teamwork Indicator
Student	Pachsarinya Phongpaew
Student ID	56B74650103
Degree	Doctor of Education
Field of Study	Educational Administration
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Thitiporn Pichayakul
Thesis Co-Advisor	Assistant Professor Dr.Kanreutai Klangphahol

### ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) study, analyze and synthesize the components of high performance teamwork in municipal schools, 2) develop indicators for high performance teamwork in municipal schools, 3) verify the structural equation modeling of the indicators for high performance teamwork in municipal schools, and 4) propose guidelines for promoting high-performance teamwork in municipal schools which were developed to be compared with the empirical data. The research was divided into 4 steps; Step 1: study documents and do a literature review on the components and indicators of high performance teamwork. The research tools included the documents studied and the synthesis of the core components for high performance teamwork in municipal schools. Step 2: develop research instrument was an open - ended questionnaire. The consistency index was 1.00 and the questionnaire had a consistency index between 0.80-1.00. The data were analyzed using median values and the range between the quartiles. Step 3: verify the structural equation modeling of the indicators for high performance teamwork in municipal schools using a 5-level rating scale questionnaire with an IOC of 0.80-1.00 and a reliability level of 0.89. The research sample consisted of 520 respondents who were school administrators, split into sample groups of 20 respondents per variable. They were selected using multi-stage sampling. The data analysis used Chi-square, df, p-value, GFI, AGFI and RMSEA, and Step 4: propose guidelines for the development of high-school teamwork in municipality schools.

The results of the study revealed that:

1) The components of high performance teamwork in municipal schools consisted of 5 core components. The core components were: 1) trust, 2) recognition, 3) team goal setting, 4) communication, and 5) team collaboration.

2) The development of the indicators for high performance teamwork in municipal schools produced 22 indicators, each falling under a core component. They were as follows: 1) trust, 4 indicators: human relations, ability, maintenance of confidence, and honesty, 2) recognition, 5 indicators: functional competency, team rules, individual differences, mutual role respect, and shared vision, 3) team goal setting, 4 indicators: keep the team focused and informed on its goals, team goals, time based goals, and open communication, 4) communication, 5 indicators: data exchange, sound intergroup relationship, listen to opinions, cross functions, and work motivation, and 5) team collaboration 4 indicators: motivation in the work, promoting participation, duty performance, and evaluation of results.

3) The verified results of the structural equation modeling of the indicators for high performance teamwork in municipal schools revealed that the model was congruent with the empirical data at a high level, supported by a Chi-square = 125.19, a value of degrees of freedom = 106,  $P = 0.10$ , GFI = 0.98, AGFI = 0.95, and RMSEA = 0.01.

4) Guidelines for promoting teamwork with high performance in municipal schools consisted of assigning the mission and goals of the team together, with assignments given according to roles, duties and expertise and open communication between the teams and with the teams taking turns being a followers or leaders. It also consisted of promoting the development of team skills and giving opportunities to fully demonstrate talent and create a working atmosphere to build a good relationship that promotes cooperation within and outside the organization and conduct performance evaluations together.

**Keywords:** Indicators, High Performance Teamwork, Municipality School

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.6 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.7 คำจำกัดความในการวิจัย.....	10
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้.....	14
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง.....	30
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง.....	128
2.4 แนวคิดการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล.....	153
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	160
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	165
3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่ 1.....	166
3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่ 2.....	166
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่ 3.....	170
3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่ 4.....	177



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	183
4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล.....	185
4.2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล.....	188
4.3 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	202
4.4 การเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล.....	218
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	221
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	221
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	224
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	230
บรรณานุกรม.....	231
ภาคผนวก.....	250
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	251
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพ.....	277
ภาคผนวก ค จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแต่ละจังหวัด จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	287
ประวัติผู้วิจัย.....	300

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงเปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะระหว่างแนวทางของอังกฤษกับสหรัฐอเมริกา.....	38
2.2	การวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง.....	77
2.3	การสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง.....	93
2.4	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ.....	103
2.5	การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ.....	105
2.6	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ.....	108
2.7	การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ.....	109
2.8	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย.....	113
2.9	การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย.....	115
2.10	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร.....	122
2.11	การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร.....	123
2.12	สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ.....	126
2.13	การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ.....	127
3.1	กำหนดเขตภูมิศาสตร์ 6 ภูมิภาค.....	172
3.2	สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง.....	177
3.3	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	179
4.1	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง.....	203
4.2	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ.....	203
4.3	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ.....	205
4.4	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย.....	206
4.5	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร.....	207
4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ.....	208
4.7	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย.....	210
4.8	แสดงผลการทดสอบค่า KMO and Bartlett's Test.....	213
4.9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	214

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.10	ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้และตัวแปรคุณลักษณะแฝง กับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	215
4.11	แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล.....	218



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
2.1	องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง.....	94
2.2	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ.....	106
2.3	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ.....	110
2.4	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย.....	116
2.5	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร.....	124
2.6	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ.....	128
2.7	องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงของ Buytendijk.....	139
2.8	วงจรการบริหาร 2 วงจร The Two Loops of Management.....	140
2.9	รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของ American Management Association: AMA.....	141
2.10	รูปแบบองค์การสมรรถนะสูงของ Resource Development Systems.....	144
2.11	องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ.....	148
2.12	องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูงของ นิสตารักษ์ เวชยานนท์.....	151
4.1	โมเดลองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย.....	185
4.2	โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย.....	187
4.3	โมเดลตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา.....	198
4.4	โมเดลตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล.....	201
4.5	Path Diagram โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝง.....	217

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันและความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนเทคโนโลยีต่าง ๆ ความเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการบริหารจัดการที่ดี เพราะการก้าวหน้าที่ช้าจะทำให้เราเสียโอกาสมากมาย และก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา การเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดจากการพัฒนาส่งผลทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยต่างหันมาพัฒนาตามหลักการพัฒนา การศึกษาเป็นกลไกสำคัญ เป็นการขับเคลื่อนภาคส่วนอื่น ๆ ให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามาในวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้หน่วยงาน สถานศึกษา องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทำให้องค์กรสถานศึกษาได้รับผลกระทบ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้อยู่รอดตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2560) สถานศึกษาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีสมาชิกที่มีความเป็นเลิศ 2) มีตัวแบบจากภายใน 3) มีวิสัยทัศน์ร่วม 4) มีการเรียนรู้เป็นทีม และ 5) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2556, น. 5)

ยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการยกร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ การยกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม และทั่วถึง การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ที่พึงประสงค์ ภายใต้กรอบระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาประเทศในระยะสั้น จึงกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป็นกลไก การขับเคลื่อนประเทศในระยะเริ่มต้น เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิด ประสิทธิภาพ เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ต่อไป แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มุ่งสร้างคุณภาพชีวิต และ สุขภาวะที่ดี สำหรับคนไทย พัฒนาคอนให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มี ความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคอนทุกช่วงวัย และเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่ กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่าง เหมาะสม ส่วนแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัด การศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาค

ในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาประเทศ

แนวคิดการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียม และทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) และหลักการมีส่วนร่วมของสังคม (All For Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) เป้าหมายการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นองค์ความรู้ที่นักเรียนต้องได้รับสมรรถนะของนักเรียน มีการละเลยการปรับกระบวนการทัศน์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งนี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ดังนี้ 1) สภาพทางสังคม จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อัตราการเกิดลดลง เพราะการศึกษาไม่สามารถหยุดอยู่ในวัยการศึกษาหรือวัยทำงาน ผู้บริหารต้องวางแผนจัดการที่ชัดเจน 2) ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตคน พฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไป ซื้อขายสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้น พฤติกรรมการทำงาน ต้องการความสำเร็จและยอมรับที่เร็วมากขึ้น ยึดมั่นในองค์กรจะน้อยลง เอื้อต่อการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพกับสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ 3) การเข้าถึงเทคโนโลยี เด็กรุ่นใหม่จะเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษาก็จำเป็นต้องนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมใช้ในการศึกษาค้นคว้าพัฒนาความรู้ของตนเอง ยังนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา การวางโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและการพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน 4) ความหลากหลายและความขัดแย้งกันในศตวรรษที่ 21

สถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายและความแตกต่างที่มากขึ้นพร้อม ๆ กับการจำเป็นในการสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพในองค์กร เพราะเอกภาพในองค์กรคือหัวใจของความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมคือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ด้วยเหตุนี้การสร้างเอกภาพ การทำให้เกิดทีมในการทำงานจึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษนี้ และ 5) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คนในยุคใหม่จะเป็นกลุ่มคนที่ไม่ยึดติดกับที่ทำงาน มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ได้ตลอดเวลา และนิยมที่จะทำงานแบบอิสระมากกว่า ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงมีความท้าทายผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานรุ่นใหม่ (จารุวัจน์ สองเมือง, 2559) ดังนั้น การบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม สร้างทีมงานให้แข็งแกร่งโดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานด้วย การรวมตัวต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน แต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม ซึ่งหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีรูปแบบการทำงานแบบเดียวกัน มีการปรึกษาหารือ ประสานงานกันอย่างมีระบบ มี

ความเข้าใจถึงระบบการทำงานเป็นทีม การร่วมมือร่วมใจจัดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น รู้ถึงเทคนิควิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ บุคลากรมีความสุขในการทำงาน (ชยพล บุตรศาสตร์, 2554, น. 3) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อทีมงานให้การยอมรับ และการสนับสนุนรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในทีมงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงซึ่งเป็นองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย การมีเป้าหมาย การไว้วางใจ การมีส่วนร่วม การยอมรับนับถือกัน การมีปฏิสัมพันธ์ นอกจากนี้ การพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นเทคนิคสำคัญที่จะช่วยให้งานพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ องค์กรก็ย่อมจะก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายขอบข่ายของงานได้ ทั้งยังช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติอีกด้วย

จากประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ สะท้อนให้เห็นชัดว่าการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นบริหารจัดการศึกษาเอง ย่อมจะสร้างความเข้มแข็งมั่นคงให้แก่ประเทศชาติได้ โดย อปท.อาศัยอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับที่ 2 (แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ศ. 2545 พรบ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่อปท. พ.ศ. 2542 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ได้แบ่งงานของแต่ละกลุ่มงานหลักออกเป็นงานย่อย ๆ อีกหลายงาน การทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นมากสำหรับโรงเรียน ซึ่งงานย่อยจะมีการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มตามโครงสร้างของโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีมร่วมกันปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พบในการจัดการศึกษาของสังกัดเทศบาลในปัจจุบัน คือ คุณภาพการศึกษา ซึ่งเทศบาล มีบทบาทสำคัญที่จะแก้ไขปัญหาได้ด้วยการบริหารงานของโรงเรียนให้มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ถูกต้อง สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีองค์ประกอบใดบ้าง

1.2.2 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีตัวบ่งชี้มีอะไรบ้าง

1.2.3 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.2.4 แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เป็นอย่างไรบ้าง

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

1.3.2 เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

1.3.3 เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

1.3.4 เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

ตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่พัฒนาขึ้นมีความตรงเชิงโครงสร้าง

### 1.5 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) จากแนวคิดทฤษฎีดังนี้

#### 1.5.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

ความหมายและลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีความหมาย และลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ของ ดวงเดือน พันธุมนาวิณ และคนอื่น ๆ (2551, น. 173) นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, น. 6-7) พิสนุ พงศ์ศรี (2551) นิวัฒน์ สุขประเสริฐ (2553, น. 12) ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) วาโร เฟ็งสวัสดิ์ (2557, น. 24) ยงจิตร สัพโส (2561, น. 79) จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) เบอร์สไตน์ โอค และกุกตัน (Brustein, Oakes & Guiton, 1992) เดวิส (Davis, 1997) และพจนานุกรมฉบับ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (Merriam - Webster, Inc. 1991, p. 756) ได้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรที่มีค่าแสดงถึงลักษณะในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่ต้องการศึกษา ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ คุณภาพ และผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่กำหนดไว้ตามตัวบ่งชี้ นั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้



## 1.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

1.5.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ โทยอล (Goyal, 1989) พาร์เกอร์ (Parker, 1990, p. 16) เทปเพน (Tappen, 1995) ดอนเนลลอน (Donnellon, 2006) ทิศนา แคมมณี (2550, น. 16) ชรินยา สุขย์อัย ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุ จันแป้น (2551, น. 18) ดิเรก วรรณเศียร (2552, น. 2) มัลลิกา วิชชกรอิงครัต (2553, น. 25) อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 12) ชัยยนต์ เพาพาน (2558, น. 304) รัชนิกรนิภา มีมาก (2561, น. 52) ได้ความหมายของการทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการ มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ยอมรับในวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.5.2.2 การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง จากแนวคิดทฤษฎีของ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550) ธรรมศักดิ์ คงศาสวัสดิ์ (2550) ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, น. 3) ภูยีน วงศ์หงส์ (2550, น. 10) รัชฎา ณ น่าน (2550, น. 10) อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2552) กู๊ด (Good, 1973) แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) เว็บสเตอร์ (Webster's, 1978) อัลพาร์ท (1991, p. 9-11) พาร์รี่ (Parry, 1996 in Parsons & Capka, 1997, p. 1065) เวอร์ทานีน (Virtanen, 1996, p. 56) เคลลี-โทมัส (Kelly-Thomas, 1998) คลาร์ก (Clark, 1999) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 59) แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ไบรอัน และพอสตี (Bryant & Poustie, 2001) มิทรานี และคนอื่น ๆ (Mitrani, et al., 1992, p. 38) เวอร์ทานีน (Virtanen, 1996, p. 56) ร็อบบิ้นส์ และโคลเตอร์ (2559, น. 194) ลิเคิร์ท (Likert, 1691) พาร์คเกอร์ (Parker, 1990, pp. 31-56) เมโย (Mayo, 1954) ออร์แกน (Organ, 1987, p. 8-13) อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 13-16) โฮแมน (Homans, 1961) เบร์ก และมัวตัน (Blake & Moutou, 1991) สต็อกดิล (1974) สมชาติ กิจยรรยง (2560, น. 185-190) จาก การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง การทำงานร่วมกันของ สมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกัน เป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและความร่วมมือของสมาชิก ทำให้กลุ่มมีลักษณะเฉพาะและมีพลังของกลุ่มที่แตกต่างกัน มีโครงสร้างการ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม ด้วยบุคลิกภาพของกลุ่มซึ่ง ประกอบด้วย ลักษณะประชากร บุคลิกภาพของสมาชิกและโครงสร้างภายในองค์กร และองค์ประกอบ ด้านอื่น ๆ ที่จะให้ทีมมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ เหมาะสมและประสบความสำเร็จ

1.5.2.3 คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง จากแนวคิดทฤษฎีของ ประคอง สุนทรจิตต์ (2551, น. 41) ไพโรจน์ บาลัน (2551, น. 20) สุพิชญา ชัยโชติรานันท์ (2551, น. 80) เรณู เชื้อสะอาด (2552, น. 21) บุษยามาศ แสงเงิน (2553) ชุณวัฒน์ ปุงบางกระตี (2558, น. 63)

นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภพัทธ์ (2559) แม็คเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ลิเคิร์ต (Likert, 1961) วาร์เนย์ (Varney, 1990, p. 154) คายเออร์ (Dyer, 1995, pp. 15 - 16) ดอนเนลลอน (Donnellon, 2006) บีช (Biech, 2008) วีลีน (Wheelen, 2013) จึงได้คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ เห็นคุณค่าของสมาชิก การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันรวมถึงการมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติ และแก้ปัญหาโดยใช้การสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง โดยจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายของทีมงานได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

1.5.2.4 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง จากแนวคิดทฤษฎีของ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550, น. 9) กรกนก ทิพรส (2551, น. 204) ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, น. 90) ชีระ รุญเจริญ (2553, น. 221) มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553, น. 16) ลักพงษ์ โภษาแสง (2553, น. 49) ชีระเดช รุ่งมงคล (2555, น. 23-29) สมคิด ผลนิล (2558, น. 27) แคทเซนบาส์ค และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993, p. 401) ร็อบบิ้นส์ (Robbins, 2001, p. 64) วาร์เนย์ (Varney, 1977, p. 156) โรมิก (Romig, 1996, p. 156) จึงได้องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ด้านการไว้วางใจ ส่วนการศึกษาองค์ประกอบ จากแนวคิดทฤษฎีของ ศรีศักดิ์ ศุภโยศโรก (2550, น. 32) สมคิด บางโม (2550, น. 249) เรณู เชื้อสะอาด (2552, น. 25-27) อรุณวดี รื่นรมย์ (2553, น. 41) มงคล เกิดลาภ (2561, น. 62) ลูห์แมนน์ (Luhman, 1979) มิชรา (Mishra, 1996, อ้างถึงใน พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554, น. 19-20) เรย์โนลด์ส (Reynolds, 1997 อ้างถึงใน พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554, น. 18) ชอว์ (Shaw, 1997 อ้างถึงใน พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554, น. 18-19) ไรนา ไรนา (Reina & Reina, 1999, p. 66) โคลเคียส และคนอื่น ๆ (Colquitt, et al., 2011, p. 220-226) ร็อบบิ้นส์ (Robbins, 2005, p. 356-357) และกรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011, p. 410-411) จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ พบว่า มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ (2) ความสามารถ (3) การรักษาความเชื่อมั่น และ (4) การยึดหลักคุณธรรม

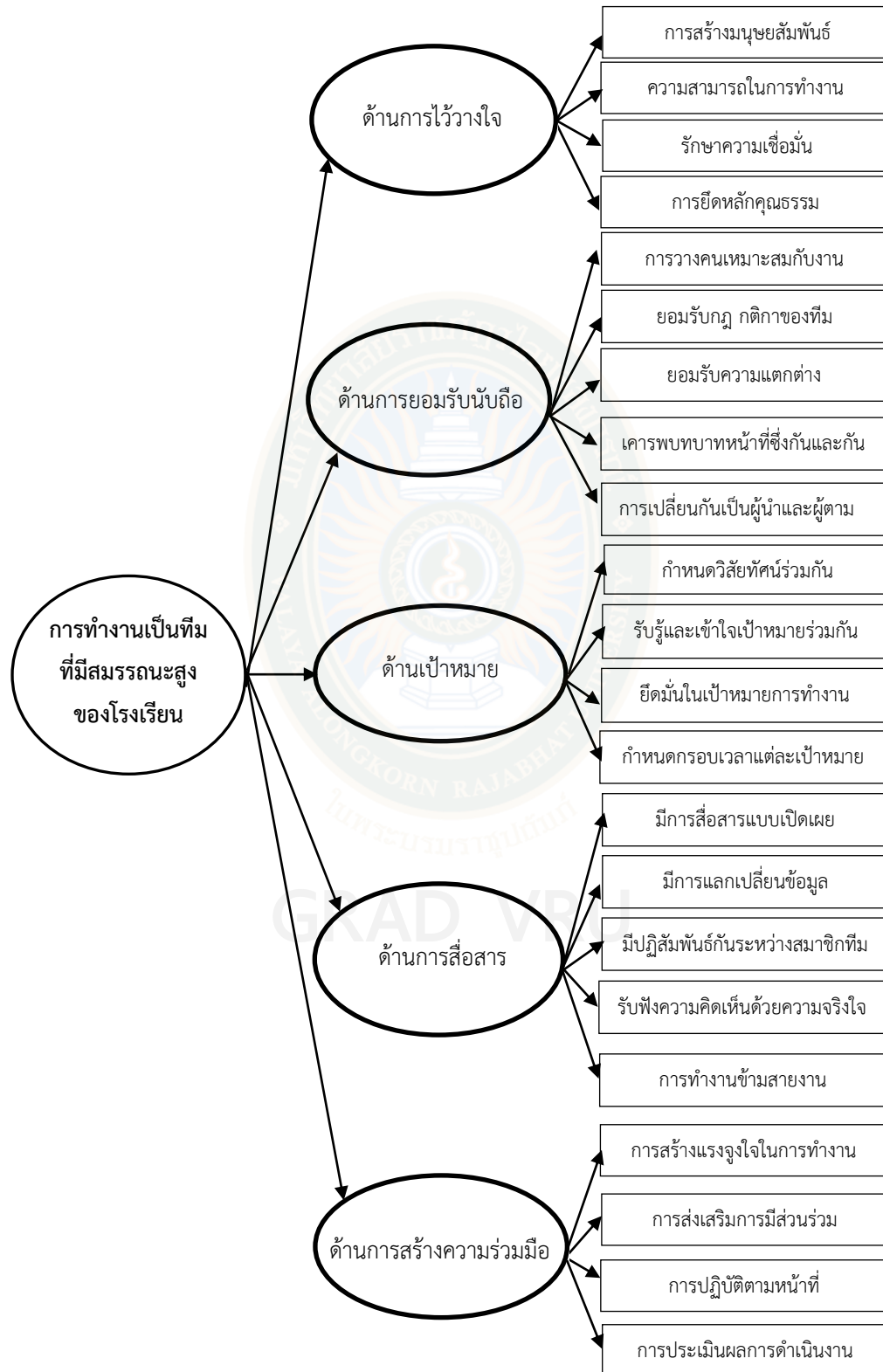
2) ด้านการยอมรับนับถือ ส่วนการศึกษาองค์ประกอบ จากแนวคิดทฤษฎีของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น. 216) สุนันทา เลาหนันท์ (2551, น. 39) ลักพงษ์ โภษาแสง (2553, น. 29) อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 27) อรุณวดี รื่นรมย์ (2553, น. 42) พจนารถ เจริญจิตร (2554, น. 29) มงคล เกิดลาภ (2561, น. 63) จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ พบว่า มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม (2) ยอมรับความแตกต่าง (3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ (4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

3) ด้านเป้าหมาย ส่วนการศึกษาองค์ประกอบ จากแนวคิดทฤษฎีของ วิเชียร วิทยอดม (2550, น. 224) สุนันทา เลาหนันท์ (2551, น. 114) ทิศนา ขัมมณี (2553, น. 69) ลักพงษ์ โกษาแสง (2553, น. 26) อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 27) กานต์นภา แสงเทพ (2556, น. 46) มงคล เกิดลาภ (2561, น. 62) สวอนส์เบิร์กและสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002, p. 363) ฮอลล์ (2551, p. 25-26) โรบบินส์ (Robbins, 2005, p. 603) และวีแลน และ ฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2012, p. 59-60) จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านเป้าหมาย พบว่า มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน (3) ยึดมั่น ในเป้าหมายการทำงาน และ (4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

4) ด้านการสื่อสาร ส่วนการศึกษาองค์ประกอบ จากแนวคิดทฤษฎีของ วิเชียร วิทยอดม (2550, น. 225) ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, น. 153) ทิศนา ขัมมณี (2553, น. 69) พิมพ์ลภัส ถ้วยอิม (2553, น. 43) สุภาวดี แก้วสำราญ (2553, น. 44) อำนวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 26) พจนารถ เจียมจิตร (2554, น. 25) กัญวัญญ์ ธารีบุญ (2557, น. 256) มงคล เกิดลาภ (2561, น. 60) พาร์เกอร์ (Parker, 1990, p. 85) โรมิก (Romig, 1996, p. 157) ฮิลล์และแมคแซน (Hill & Mcshane, 2008, p. 428) บาร์เร็ตต์ (Barrett, 2010, p. 5) จอห์น (John, 2005, p. 422) โรบบินส์ (Robbins, 2005, p. 300) ดาร์ฟ (Daft, 2011, p. 445) กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011, p. 349-356) และภารตี อนันต์นาวิ (2555, น. 140 – 141) จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการ ติดต่อสื่อสาร พบว่า มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย (2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล (3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ (4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ

5) ด้านการสร้างความร่วมมือ ส่วนการศึกษาองค์ประกอบ จากแนวคิด ทฤษฎีของ วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2549, น. 22) สมิต สัจฉกร (2551) ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, น. 80) Graham & Wright (1999) Weltch & Tulbert (2000) Mesa Public School (2003) Plymouth State University (2003) Sandiego State University's College of Education (2003) จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ พบว่า มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม (3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ (4) การ ประเมินผลการดำเนินงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตของวิจัยด้านเนื้อหา ด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

### 1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตของเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเท่านั้น

### 1.6.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ แบ่งเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

1) ประชากร คือ โรงเรียนสังกัดเทศบาลทุกภูมิภาคของประเทศไทย ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,166 โรงเรียน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2561)

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1) โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล จำนวน 5 คน ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) เป็นโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทางการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 2) เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี-ดีมาก ติดต่อกันตั้งแต่การประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 1 ถึงรอบที่ 3 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555) และ 3) ได้รับรางวัลหรือมีผลงานด้านการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเป็นที่ยอมรับ

2.2) ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านบริหารการศึกษา จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ทำการสอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือทำหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษา จำนวน 3 คน

2.3) โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 540 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล จำนวน 540 คน ที่ได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) และจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สถิติคำนวณจาก

พารามิเตอร์ 1 ตัว ใช้กลุ่มตัวอย่าง 20 คน ดังนั้น จำนวนพารามิเตอร์ที่มีประมาณไว้เบื้องต้น จำนวน 25 พารามิเตอร์ จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ  $25 \times 22 = 540$  คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

### 1.6.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เมืองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการไว้วางใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเป้าหมาย ด้านการสื่อสาร และด้านการสร้างความร่วมมือ

ประกอบด้วย 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถ 3) การรักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวางคนเหมาะสมกับงาน 2) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 3) ยอมรับความแตกต่าง 4) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 5) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ และ 5) การทำงานข้ามสายงาน

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน

## 1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.7.1 ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรที่มีค่าแสดงถึงลักษณะในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่ต้องการศึกษา ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ คุณภาพ และผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่กำหนดไว้ตามตัวบ่งชี้ นั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

1.7.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการ มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ยอมรับในวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.7.3 การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกัน เป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและความร่วมมือของ

สมาชิก ทำให้กลุ่มมีลักษณะเฉพาะและมีพลังของกลุ่มที่แตกต่างกัน มีโครงสร้างการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบ ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม ด้วยบุคลิกภาพของกลุ่มซึ่งประกอบด้วย ลักษณะประชากร บุคลิกภาพของสมาชิกและโครงสร้างภายในองค์กร และองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมและประสบความสำเร็จ

1.7.4 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง ส่วนประกอบที่ทำให้ทีมในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว มีแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นทีมแห่งนวัตกรรม มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในกระบวนการบริหารจัดการเพื่อเข้าสู่การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงประกอบด้วย

1.7.4.1 การไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกรู้สึกไว้วางใจต่อกัน เชื่อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ปฏิบัติต่อกันอย่างจริงจัง ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน สามารถทำงานสู่เป้าหมายของทีมได้

1.7.4.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกิดเกียรติและการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพกันในการทำงาน ยอมรับในความแตกต่างและความสามารถของเพื่อนร่วมทีม พร้อมทำงานร่วมกันด้วยความจริงใจ

1.7.4.3 เป้าหมาย หมายถึง การที่สมาชิกทีมรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่ถูกต้องชัดเจนร่วมกัน โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวม ซึ่งเป้าหมายเป็นเครื่องมือใช้บอกทิศทางการทำงานเพื่อความสำเร็จของทีม

1.7.4.4 การสื่อสาร หมายถึง การส่งสารและรับสารระหว่างสมาชิก เป็นกระบวนการที่ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแสดงความเข้าใจ ความคิด ของบุคคล โดยสามารถตอบข้อสงสัยอย่างเปิดเผย เข้าใจตรงกัน และส่งเสริมสัมพันธภาพในทีมให้มีมากยิ่งขึ้น

1.7.4.5 การสร้างความร่วมมือ หมายถึง การสร้างความเข้าใจ การตกลงความร่วมมือของทุกฝ่าย ด้วยความเต็มใจของการทำงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.5 โรงเรียนสังกัดเทศบาล หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาโดยเทศบาล ตั้งแต่ระดับชั้นปฐมวัยถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ไม่รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งประกอบด้วย เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล

1.7.6 ความตรงเชิงโครงสร้าง หมายถึง การนำเอาข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนสมมติฐานหรือโครงสร้างตามทฤษฎีที่ต้องการทดสอบ ซึ่งจำเป็นต้องนิยามคุณลักษณะที่ต้องการ

ศึกษาตามแนวคิดเชิงทฤษฎีให้อยู่ในรูปของตัวบ่งชี้หรือพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ แล้วนำผลการวัดจากข้อมูลเชิงประจักษ์มาตรวจสอบว่าสอดคล้องตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้หรือไม่

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการบริหารงานโรงเรียนสังกัดเทศบาลได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนและนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้

1.8.2 โรงเรียนสังกัดเทศบาลทุกระดับและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขอนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ทางการศึกษาอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผน ปรับปรุง หรือกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนได้

1.8.3 ผู้บริหารทุกระดับและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขอนำผลการวิจัยที่ได้ในการทำงานเป็นทีมนำไปปรับใช้กับองค์กรแห่งนวัตกรรมอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้
  - 2.1.1 ความหมายและลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้
  - 2.1.2 ประเภทของตัวบ่งชี้
  - 2.1.3 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
  - 2.1.4 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้
  - 2.1.5 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
  - 2.1.6 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง
  - 2.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
  - 2.2.2 ความสำคัญ of การทำงานเป็นทีม
  - 2.2.3 การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง
  - 2.2.4 คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง
  - 2.2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง
  - 2.3.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 2.3.2 ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 2.3.3 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง
  - 2.3.4 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง
- 2.4 แนวคิดการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล
  - 2.4.1 โครงสร้างการบริหารสังกัดเทศบาล
  - 2.4.2 แนวคิดการจัดการศึกษาของสังกัดเทศบาล
  - 2.4.3 หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

### 2.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ (Indicators) เป็นสิ่งที่แสดงสถานะหรือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในภาษาไทยมีคำนำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า ตัวบ่งชี้ อยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ตัวชี้นำ ตัวชี้วัด และเครื่องชี้วัด เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้

ดวงเดือน พันธุมนาวิน และคนอื่น ๆ (2551, น. 173) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าเป็นเครื่องมือวัดที่ใช้แปลงลักษณะที่เป็นนามธรรมหรือเชิงคุณภาพของสิ่งหนึ่ง ให้กลายเป็นรูปธรรม และในเชิงปริมาณที่สามารถบอกทิศทางและปริมาณที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยตัวบ่งชี้หนึ่งสามารถสะท้อนลักษณะเพียงบางประการของสิ่งนั้น

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, น. 6-7) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุด หรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้าง ๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

พิสนุ พองศรี (2551) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บอกคุณลักษณะในเชิงปริมาณหรือคุณภาพของสิ่งที่ต้องการจะวัด โดยนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากสภาพจริงด้วยเครื่องมือที่กำหนดไว้ตามตัวบ่งชี้ นั้น ๆ เพื่อมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

นิวัฒน์ สุขประเสริฐ (2553, น. 12) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานโดยมีองค์ประกอบที่แสดงถึงลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้/แสดง/ระบุ/บ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวม แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของที่ต้องการศึกษา

ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2557, น. 24) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้าง ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

ยงจิตร สัพโส (2561, น. 79) ตัวบ่งชี้ หมายถึง ค่าที่สังเกตได้หรือสิ่งที่เป็นสารสนเทศเชิงปริมาณ หรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพ ที่ใช้บอกสถานะของสิ่งที่ต้องการวัด ซึ่งเป็นการช่วยสะท้อนให้เห็นถึงขอบเขต ขนาด หรือสถานะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลการดำเนินงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) ได้สรุปว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์ หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจงหรือชัดเจน แต่บ่งบอกหรือสะท้อนของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้าง ๆ หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต

เบอร์สไตน์ โอ๊ค และกูดตัน (Brustein, Oakes & Guiton, 1992) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ค่าสถิติ หรือตัวแปรประกอบที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานภาพ (Status) คุณภาพ (Quality) และผลการดำเนินงาน (Performance)

เดวิส (Davis, 1997) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกหรือเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามการดำเนินงาน หรือสถานะของระบบ

พจนานุกรมฉบับ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary. (Merriam - Webster, Inc. 1991, p. 756) ได้อธิบายคำว่า Indicator ว่าเป็นเครื่องชี้หรือตัวชี้ (Pointer) ใด ๆ สำหรับบันทึกหรือหมายถึงกลุ่มค่าสถิติที่นำมารวมกันเพื่อบ่งชี้สภาพเศรษฐกิจหรือสภาพที่ต้องการศึกษา

โมด, กลันเซล และชมิช (Moed, Glanzel & Schmoch, 2004, p. 22) ได้ให้ความหมาย ตัวบ่งชี้ว่า เป็นการวัดที่แสดงออกมาให้เห็นภายนอกโดยอาศัยการคาดการณ์

จากความหมายของตัวบ่งชี้ สรุปความหมายของตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรที่มีค่าแสดงถึงลักษณะในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่ต้องการศึกษา ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพ คุณภาพ และผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่กำหนดไว้ตามตัวบ่งชี้ นั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

### 2.1.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้จะมีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งอาจแบ่งโดยอาศัยวิธีการนำไปใช้ หรืออาศัยแนวคิดของวิธีการสร้างตัวบ่งชี้ และมีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งไว้ ดังนี้

สุวิมล ติรกันันท์ (2550) แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ได้ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1.1 ตัวบ่งชี้โดยตรง เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตรงในประเด็นที่ต้องการประเมิน

1.2 ตัวบ่งชี้ใกล้เคียง เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะอื่นที่ใกล้เคียงกับประเด็นที่ต้องการประเมิน อาจใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียว หรือชุดของตัวบ่งชี้ในลักษณะเดียวกัน

1.3 ตัวบ่งชี้ผสม ลักษณะตัวบ่งชี้นี้เป็นชุดของตัวบ่งชี้หลาย ๆ สาขาที่นำมาใช้ร่วมกัน เพื่อระบุถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการประเมิน

## 2. แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ประกอบด้วย

2.1 ตัวบ่งชี้ด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ การลงทุน การออม อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

2.2 ตัวบ่งชี้ทางสังคม เช่น อัตราการอ่านออกเขียนได้ อัตราการเจ็บป่วย อัตราการเกิด

2.3 ตัวบ่งชี้ทางการเมือง เช่น ร้อยละของประชาชนที่ใช้สิทธิเลือกตั้ง จำนวนพรรคการเมือง สถิติผู้สมัครเข้ารับการเลือกตั้ง

## 3. แบ่งตามลักษณะของข้อมูล ประกอบด้วย

3.1 ตัวบ่งชี้ที่สังเกตได้โดยตรง เช่น จำนวนผู้คนสัญจรผ่านสะพานที่สร้างขึ้น อัตราการว่างงาน คะแนนสอบ น้่านัก ส่วนสูง

3.2 ตัวบ่งชี้ด้านความรู้สึกและอารมณ์ เช่น ความพึงพอใจ การยอมรับ

## 4. แบ่งตามกระบวนการ ประกอบด้วย

4.1 ตัวบ่งชี้สิ่งนำเข้า เช่น อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้

4.2 ตัวบ่งชี้กระบวนการ เช่น ปริมาณงานที่เสร็จในแต่ละช่วงเวลา

4.3 ตัวบ่งชี้ผลสุดท้าย เช่น อัตราส่วนระหว่างคร้วเรือนที่ได้รับบริการทางสาธารณสุขกับครัวเรือนทั้งหมดในพื้นที่โครงการ

บัณฑิตา วงษ์วุฒิภัทร (2551) แบ่งตัวบ่งชี้โดยใช้ทฤษฎีการวิเคราะห์เชิงระบบ (System Analysis Indicators) เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ในการศึกษา เช่น อาคารสถานที่ อัตรากำลังคน และงบประมาณ

2. ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการดำเนินงานหรือการใช้กระบวนการของสถานศึกษาหรือองค์กร

3. ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลผลิตของการศึกษาใน 2 ความหมาย คือ ผลผลิต หมายถึง ความรู้และทักษะ อีกความหมายหนึ่ง คือ ผลผลิต หมายถึง ความพึงพอใจในระบบการศึกษา

อำนาจ เรื่องตระกูล และคนอื่น ๆ (2552) แบ่งตัวบ่งชี้ออกเป็น 8 ประเภท ได้แก่

1. จำแนกตามการมีส่วนร่วมของตัวแปรในการสร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน ตัวบ่งชี้เดี่ยว และตัวบ่งชี้ผสม

2. จำแนกตามทฤษฎีระบบ แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต

3. จำแนกตามลักษณะตัวแปรที่สร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้ตามระดับการวัดของตัวแปร ตัวบ่งชี้ตามประเภทของตัวแปร และตัวบ่งชี้ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร

4. จำแนกตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์

5. จำแนกตามการนิยามตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย และตัวบ่งชี้แบบปรนัย

6. จำแนกตามการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ และตัวบ่งชี้อิงตนเอง

7. จำแนกตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย และตัวชี้ทำนาย

8. จำแนกตามเนื้อหาสาระ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาตัวบ่งชี้  
จอห์นสตัน (Johnstone, 1981) จำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ได้ดังนี้

1. จำแนกตามตัวแปรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทน ตัวบ่งชี้เดี่ยว และตัวบ่งชี้อรวม

1.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน เป็นตัวแปรเดี่ยวที่สะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษาหรือกล่าวได้ว่า เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่บ่งชี้ลักษณะหนึ่งลักษณะใดในระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในการวิจัย งานบริหารและงานวางแผน

1.2 ตัวบ่งชี้เดี่ยว เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นตัวเดียว ๆ แต่ละตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งเพื่ออธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา ซึ่งถ้าจะนำไปอธิบายเพียงบางส่วนก็จะเกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง

1.3 ตัวบ่งชี้อรวม เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาจำนวนหนึ่งเข้าด้วยกันมีการถ่วงน้ำหนักของแต่ละตัวแปรเพราะตัวแปรแต่ละตัวนั้นอาจมีค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน แล้วคำนวณหาค่าตัวแปรชี้อรวมออกมา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงสามารถอธิบายลักษณะ หรือสถานการณ์ของการศึกษาได้ดีกว่าตัวแปรเพียงตัวเดียว

2. จำแนกตามวิธีการแปลผล ได้แก่ การแปลผลแบบอิงกลุ่ม การแปลผลแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Referenced) และการแปลผลแบบอิงตนเอง

3. จำแนกตามลักษณะและสเกลการวัด ได้แก่ วัดเป็นค่าสัมบูรณ์ และวัดเป็นค่าสัมพัทธ์

4. จำแนกตามช่วงเวลา ได้แก่ ตัวบ่งชี้ ที่แสดงค่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งและตัวบ่งชี้ที่แสดงการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา

5. จำแนกตามระดับในการวัด ได้แก่ วัดลักษณะสภาพรวม ๆ ทุกระดับ และวัดลักษณะการแจกแจงหรือการกระจาย (Measurement of Distribution)

6. จำแนกตามตัวบ่งชี้เชิงระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตามทรัพยากรนำเข้า ตัวบ่งชี้กระบวนการ และตัวบ่งชี้ผลผลิต

นางลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่น ๆ (2551) ได้สังเคราะห์สรุปการจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้ ออกได้ 8 ประเภท ดังนี้

1. ประเภทที่จัดตามทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทียบระดับประถมศึกษา การมีส่วนร่วมของสตรีในการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา

2. ประเภทที่จัดตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ การสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้จะต้องมีการให้นิยามตัวบ่งชี้ ด้วยลักษณะของการให้นิยามที่แตกต่างกันจึงทำให้มีนักวิชาการแบ่งตัวบ่งชี้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักการศึกษายังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการนิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวม ๆ ยังไม่ชัดเจน ใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่อง การนิยามตัวบ่งชี้แบบอัตนัยนี้มีส่วนน้อยที่นักการศึกษาต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัดสินใจ และ 2) ตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักการศึกษาแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน ติดตาม และการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาในระดับนานาชาติ

3. ประเภทที่จัดตามวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่น ๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้กันมาในการวิจัย การวางแผนและการบริหารการศึกษาในระยะแรก ๆ แต่ปัจจุบันนี้ ใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีความเที่ยง

และความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวในการแสดงลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้แยกเป็นตัวบ่งชี้ที่มีสถานะคล้ายกับตัวแปร 2) ตัวบ่งชี้แยกย่อย (Disaggregative Indicators) โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และชี้วัดลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะชี้วัดองค์รวม จะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งหมด การวิเคราะห์และนำเสนอตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงค่อนข้างยุ่งยากเสียเวลา เนื่องจากตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีตัวบ่งชี้ย่อยเป็นจำนวนมาก จึงเป็นการชี้วัดลักษณะซ้ำซ้อนกัน และ 3) ตัวบ่งชี้รวม (Ordinal Indicators) หรือตัวบ่งชี้ประกอบเป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลาย ๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ประกอบด้วยชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยง และความตรงสูงกว่าประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินทางการศึกษา ทั้งนี้ตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ประกอบเป็นที่นิยมใช้กันมาก ในปัจจุบัน

#### 4. ประเภทที่จัดตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้รวมได้หลายวิธี คือ

4.1 การจัดแยกตัวบ่งชี้ตามระดับการวัดตัวแปร การจัดแยกตัวบ่งชี้ประเภทนี้ แบ่งเป็น ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้ขั้นอนุภาค และตัวบ่งชี้อัตราส่วน ถ้าตัวบ่งชี้สร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้ที่ได้จะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไป ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้ขั้นอนุภาค และตัวบ่งชี้อัตราส่วน

4.2 การจัดแยกตัวบ่งชี้ตามประเภทของตัวแปรการจัดแยกตัวบ่งชี้ประเภทนี้ แบ่งเป็น ตัวบ่งชี้สต็อก และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว โดยตัวบ่งชี้สต็อกแสดงถึงสถานะหรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้เคลื่อนไหวแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง

4.3 การจัดแยกตัวบ่งชี้ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร การจัดแยกตัวบ่งชี้ประเภทนี้แยกได้เป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง โดยตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณหรือค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทร้อยละ

5. ประเภทที่จัดตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู 2) ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or Ratio Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ซึ่งตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะ

ระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน แต่ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. ประเภทที่จัดตามมาตรฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้เป็น ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัวบ่งชี้อิงตน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

7. ประเภทที่จัดตามลักษณะการใช้ประโยชน์ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้แสดง ความหมาย และตัวบ่งชี้ทำนาย

8. ประเภทที่จัดตามเนื้อหาหรือสาขา จัดได้หลายประเภท โดยมีหลักเกณฑ์ที่ แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (Education Indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (Social Indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of Life Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบโรงเรียน แต่ยังมี การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ที่สำคัญอีกแบบ หนึ่งคือ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระ เนื่องจากตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อ การบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระแล้ว ได้เป็นตัวบ่งชี้ประเภทต่าง ๆ อีกหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ตัวบ่งชี้ทางสังคม ตัวบ่งชี้ คุณภาพชีวิต ตัวบ่งชี้การพัฒนา ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับ มัธยมศึกษา ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับอุดมศึกษา ตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งการ จัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับ ความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ ย่อยประเภทใด ต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยาม และการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้เป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้มีหลายประเภท การแบ่งเกณฑ์ต่าง ๆ ตามเนื้อหา มีกระบวนการ นำไปใช้การแปลความหมาย การเลือกสรรตัวแปรต้องมีเหตุผลที่ชัดเจน การสร้างตัวบ่งชี้ เป็นตัวแทน เพื่อช่วยสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบ แบ่งตามฐานในการเปรียบเทียบเพื่อตีความ มีสเกลการวัด ประกอบด้วย ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต จึงจำแนกประเภทตัวบ่งชี้ในระบบการศึกษา

### 2.1.3 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ประเภทต่าง ๆ มีหลักการพัฒนายู่ 2 วิธี ดังนี้

1. จัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสถานะที่ต้องการแสดงโดยยึดหลักเหตุผลทาง ทฤษฎี แล้วดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นตามหลักเกณฑ์เพื่อสังเคราะห์ขึ้นเป็น ตัวบ่งชี้



2. สร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปรใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติเป็นพื้นฐานในการสร้าง

นงลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่น ๆ (2551) ได้สรุปขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่ามี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of Purposes) ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ (Quality Check) ขั้นตอนที่ 6 การจัดเข้าบริบทและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้สรุปได้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of Purpose) เป็นการกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร เนื่องจากวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นได้ ให้ตัวบ่งชี้จะนำไปใช้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การบรรยายสภาพของระบบ 2) การแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบ และ 3) การเปรียบเทียบระบบกับเกณฑ์ รวมทั้งการเปรียบเทียบระหว่างระบบ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ให้ชัดเจน จะส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสูงและเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) กำหนดขึ้น จะเป็นตัวชี้นำวิธีการที่จะต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ และวิธีการนิยามตัวบ่งชี้ทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Definition) ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลหรือมีการสร้างตัวแปรประกอบจากตัวแปรย่อยหลายตัวไว้แล้ว นักวิจัยเพียงแต่ใช้วิจารณ์ญาณคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลแล้วนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น จึงอาจได้นิยามที่ลำเอียงเพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎี หรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปร และกำหนดนิยาม

2) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical Definition) ทำได้ 2 แบบ ได้แก่ แบบแรกใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย แบบที่สองใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนการคัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดตัวแปรย่อยแต่ละตัวจะใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ

3) การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) นิยามเชิงประจักษ์มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้

ประกอบด้วย ตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตามตัวบ่งชี้โดยมีทฤษฎี เอกสารวิชาการหรืองานวิจัยเป็นพื้นฐาน แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกัน ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ขึ้นไม่ได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งนิยามแบบนี้มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับกันมาจนถึงทุกวันนี้

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) เป็นการดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ประกอบด้วย การสร้างเครื่องมือสำหรับวัด การทดลองใช้การปรับปรุงเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งจะนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้ โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมข้อมูล มาวิเคราะห์รวมให้ได้ตัวบ่งชี้โดยวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่ได้นิยามตัวบ่งชี้ไว้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ (Quality Check) เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นด้วย โดยจะตรวจสอบความเที่ยง (Validity) ความเชื่อมั่น (Reliability) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) ความเชื่อถือได้ (Credibility) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพนั้นควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) ควรมีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ เหมาะสมกับเวลา และสถานที่ สารสนเทศที่ได้จากตัวบ่งชี้ต้องสามารถบอกถึงสถานะ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง หรือสภาพปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ทันเวลา สามารถแก้ปัญหาทัน่วงที

2) ควรตรงกับความต้องการ หรือจุดมุ่งหมายของการใช้งาน ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายไม่ควรจะมีลักษณะเป็นแบบเดียวกับตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการบรรยายสภาพของระบบ แต่อาจมีตัวบ่งชี้ย่อยบางตัวเหมือนกันได้

3) ควรมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติของการวัด คือ มีความเที่ยง ความตรง ความเป็นปรนัยและใช้ปฏิบัติได้จริง ซึ่งคุณสมบัติข้อนี้มีความสำคัญมาก

4) ควรมีเกณฑ์การวัด (Measurement Rules) ที่มีความเป็นกลาง ความเป็นไปทั่วไปและให้สารสนเทศเชิงปริมาณที่ใช้เปรียบเทียบกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัด เปรียบเทียบระหว่างเขตในประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือเปรียบเทียบประเทศ

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาตัวบ่งชี้กับผู้ใช้ตัวบ่งชี้ หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบตัวบ่งชี้แล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Content) โดยอาจวิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือ

ยากตามประเภทบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ที่ความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้สนใจทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติการ เชิงทฤษฎี และเชิงประจักษ์ โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้มาจากเก็บรวบรวมข้อมูล มาวิเคราะห์รวมให้ได้ตัวบ่งชี้

#### 2.1.4 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

พสุ เดชะรินทร์ (2554) กล่าวว่า การจัดสร้างตัวบ่งชี้แต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัวสามารถจัดทำได้โดยการพิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละตัวโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวบ่งชี้แต่ละตัวภายใต้กฎเกณฑ์นั้น ๆ เกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ ได้แก่

1. ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2. ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

3. ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่พร้อมและถูกต้อง แต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว

4. ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวบ่งชี้แต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหา มากหรือน้อยเพียงใด และมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวบ่งชี้ นั้น ๆ

5. ความชัดเจนของตัวบ่งชี้ (Clarity) เป็นการประเมินว่า ตัวบ่งชี้ นั้น ๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6. ตัวบ่งชี้ นั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity) หรือ แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการจะวัดจริงหรือไม่

7. ตัวบ่งชี้ นั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นหรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability)

8. ตัวบ่งชี้ นั้นมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นในเชิงเหตุและผลหรือไม่ (Relationships with other)

วรรณิ แกมเกตุ และสุเทพ บุญซ้อน (2554) ได้กล่าวถึง การดำเนินการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ในแต่ละชั้น ดังนี้

1. การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องตัวแปรและการคัดเลือกตัวแปร ผู้พัฒนาตัวบ่งชี้จะต้องมีกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ชัดเจนและมีคุณภาพ มีนิยามเชิงปฏิบัติการที่ถูกต้องรัดกุม สอดคล้อง

กับเป้าหมายในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในประโยชน์ รวมถึงลักษณะ ประเภท ระดับการวัด กรอบแนวคิด ในการเลือกตัวแปร และการสร้างโมเดล หรือการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ และตัวบ่งชี้ที่มีความตรงภายใน (Internal Validity) มากขึ้น โดยมีแหล่งอิทธิพลอย่างน้อย 3 แหล่ง ที่จะทำให้ความตรงภายในลดลง หากการดำเนินการ ขาดการตรวจสอบ ได้แก่

1.1 ความครอบคลุมในการวัดตัวแปร การวัดตัวแปรเพียงบางส่วนซึ่ง ไม่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษา อาจเกิดจากการนิยามเชิงปฏิบัติการไม่รัดกุม เพียงพอหรือเครื่องมือไม่สามารถวัดสิ่งที่นิยามไว้ได้

1.2 ความหมายของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพ ของเวลาหรือระบบการศึกษาของแต่ละสังคม

1.3 ความเป็นตัวแทนของตัวแปร นิยามของตัวแปรที่ใช้ไม่ได้เป็นตัวแทนที่ดี ของมโนทัศน์ที่ต้องการศึกษา นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่ต้องการตรวจสอบ เพื่อลดความคลาดเคลื่อน ในการวัดและให้ข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้

2. การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องการรวมหรือการสังเคราะห์ตัวแปรมีอยู่หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีเงื่อนไขและความเหมาะสมในการนำไปใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกัน การศึกษาและการ พิจารณารายละเอียดเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายการ นำไปใช้

3. การตรวจสอบคุณภาพในเรื่องการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร แม้ว่า จะไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว แต่การเลือกวิธีที่เหมาะสมกับธรรมชาติของตัวแปรและเป้าหมายในการ นำไปใช้ประโยชน์เป็นประเด็นที่จะต้องพิจารณาตรวจสอบ

สรุปได้ว่า การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ ควรจะมีการทดสอบคุณภาพของ ตัวบ่งชี้ โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แต่ละวิธีมีเงื่อนไขและความเหมาะสม สอดคล้องกับ เป้าหมายในการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในประโยชน์

#### 2.1.5 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นางลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่น ๆ (2551) ได้สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ว่าการใช้ ตัวบ่งชี้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การบรรยาย นักวิชาการสามารถใช้ตัวบ่งชี้ในการบรรยายสภาพ และลักษณะ ของระบบได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบได้เป็นอย่างดี

2. การแสดงแนวโน้ม หรือการเปลี่ยนแปลง ตัวบ่งชี้ค่าสมบูรณ์ หรือตัวบ่งชี้ของตน จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบใน ช่วงเวลาหนึ่งได้อย่างถูกต้อง เปรียบเสมือนการศึกษาระยะยาว

3. การเปรียบเทียบตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้เชิงเกณฑ์ เป็นประโยชน์ในการศึกษาเปรียบเทียบระบบ ทั้งการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ การเปรียบเทียบระหว่างระบบของประเทศต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง

ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการใช้งานทั้ง 3 ประการ ดังกล่าวนี้นักวิชาการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 7 ด้าน คือ ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ การดำเนินงานด้านการกำกับประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการจัดลำดับ/ระดับ/ประเภทระบบ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และด้านการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้

บัณฑิตา วงษ์วุฒิกัทร (2551) กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นตัวกำหนดสิ่งที่ต้องการวัดหรือชี้คุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เกิดขึ้น และตัวบ่งชี้จะเป็นสิ่งที่ใช้บ่งบอกระดับการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลศรี (2551) กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน อีกทั้งเป็นส่วนช่วยขยายเหตุผลองค์ประกอบต่าง ๆ ของการดำเนินงาน

สันต์ สิงห์ฉาย (2551) กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

1. เพื่อวัดความก้าวหน้า วัดประสิทธิภาพ ประเมินประสิทธิภาพผลกระทบของกระบวนการพัฒนา ชี้ให้ทราบว่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ใกล้จะบรรลุผลสำเร็จแล้วหรือยัง

2. ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือที่ใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่ต้องการในระดับผู้กำหนดนโยบาย

3. ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือที่ใช้บ่งบอกว่าโครงการหรือบริการที่ให้ประชาชนเหมาะสมหรือไม่ สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจสังคมหรือไม่ สำหรับผู้ดำเนินงานตามแผน

วุฒิศักดิ์ ธีระวิทย์ (2556, น. 21) ได้สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่บ่งบอกหรือแสดงรายละเอียดของคุณลักษณะหรือสภาพที่ต้องการศึกษา สารสนเทศจากตัวบ่งชี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายประการ กล่าวคือ 1) การกำหนดนโยบายการวางแผน และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนตรวจสอบได้ 2) การประเมินหรือกำกับติดตามการเปลี่ยนแปลงในระบบการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด เพื่อหาทางพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 3) การจัดลำดับหรือระดับคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา 4) การวิจัยและพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

พิชิต โภพล (2559, น. 113) ได้สรุป ตัวบ่งชี้มีประโยชน์ดังนี้

1. ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานเพื่อทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
2. ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาในด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร
3. การประเมินมีความน่าเชื่อถือ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น สามารถทำนายอนาคตได้
4. ทำให้เกิดความยุติธรรม
5. องค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981, pp. 6-15) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาส่วนใหญ่ที่พบในการวางแผน คือ ขาดความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย มักจะระบุในลักษณะที่กว้างมากเกินไป การนำตัวบ่งชี้มาใช้ในข้อความกำหนดนโยบายจะช่วยให้ทราบสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลตามนโยบายได้ชัดเจนขึ้น
2. ด้านการกำกับและประเมินระบบการศึกษา การใช้ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาในการกำกับและประเมินระบบการศึกษานั้น เป็นการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญมากเพราะจะช่วยตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษานั้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือพึงประสงค์หรือไม่ มีจุดติดขัดด้านใด อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
3. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการวิจัยโดยเฉพาะตัวบ่งชี้ร่วม สามารถใช้แทนลักษณะของระบบการศึกษาในงานวิจัยโดยนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อการศึกษาวิจัยในแง่มุมต่าง ๆ ตามต้องการได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือดีกว่าการใช้ตัวแปรเดียวหรือตัวแปรย่อยแต่ละตัวซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์เท่านั้น
4. ด้านการลำดับและการจัดประเภทระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ช่วยทำให้การจัดแบ่งกลุ่มในระบบการศึกษามีความตรงและความเที่ยง ทำให้ประเทศที่มีระบบการศึกษาในกลุ่มเดียวกันสามารถใช้ข้อมูลอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ นอกจากนี้การจัดกลุ่มยังช่วยให้เห็นถึงลักษณะที่เหมือนหรือแตกต่างในการศึกษาใช้ในการเปรียบเทียบการศึกษาระหว่างจังหวัดภายในประเทศ หรือระหว่างประเทศได้ ซึ่งดีกว่าการใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งหรือใช้ตัวแปรแต่ละชนิดหลาย ๆ ตัว การสร้างตัวบ่งชี้ร่วมจะช่วยลดความผิดพลาดลงได้

5. ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประกันคุณภาพการศึกษาต้องอาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา

แบลงค์ (Blank, 1993) กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของการดำเนินงานได้อย่างแม่นยำ ตัวบ่งชี้ทำให้เข้าใจการทำงานของการทำงานได้เป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการศึกษาผลการดำเนินงาน จุดใดจุดหนึ่ง

2. ตัวบ่งชี้ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มของการดำเนินงานในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างแม่นยำ เปรียบเสมือนการศึกษาผลการดำเนินงานในระยะยาว

3. ตัวบ่งชี้ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานได้ ทั้งการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การเปรียบเทียบระหว่างองค์กรหรือหน่วยงาน หรือการเปรียบเทียบภายในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

สรุปถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ได้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นตัวกำหนดสิ่งที่ต้องการวัดหรือชี้คุณลักษณะอันพึงประสงค์ บ่งบอกระดับการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษา

#### 2.1.6 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) กล่าวถึงเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

1. มีความตรง (Validity) ความตรงเป็นคุณสมบัติสำคัญของตัวบ่งชี้ คือ วัดได้ในสิ่งที่จะวัดได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น (Relevant) และมีความเป็นตัวแทน (Representative) ของประเด็นการประเมินนั้น ๆ ได้

2. มีความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องวัดได้คงที่เหมือนเดิม เป็นปรนัย (Objective) วัดได้ตรงกันหรือใกล้เคียงกันทุกครั้ง ซึ่งจะไม่มีปัญหาถ้าเป็นการวัดข้อเท็จจริง หรือการวัดทางวิทยาศาสตร์ แต่ถ้าวัดทางสังคมศาสตร์ อาจมีความคลาดเคลื่อนสูง ซึ่งตัวบ่งชี้จะมีความเที่ยงได้ต้องมีความคลาดเคลื่อนต่ำ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องเป็นกลาง ไม่ลำเอียง หรือชี้นำไปในทิศทางหนึ่งทิศทางใด ซึ่งในการประเมิน โอกาสจะเกิดความลำเอียงมีได้ง่าย เพราะเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. มีความไว (Sensitivity) ในการวัดสิ่งใด ถ้าตัวบ่งชี้มีความไว แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างได้ละเอียด เช่น วัดได้หลายระดับ ก็ยิ่งทำให้ผลการวัดมีคุณภาพสูงขึ้น ดีกว่าวัดได้เพียง 2 ระดับ ถ้าเป็นเครื่องชั่ง ก็อาจจะเป็นเครื่องชั่งทอง ไม่ใช่เครื่องชั่งข้าง

5. ใช้งานง่าย (Practicality) คำว่าใช้งานง่ายหมายถึง นำไปวัดหรือเก็บข้อมูลได้จริง (Availability) โดยวิธีต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวก และเมื่อเก็บได้แล้วก็แปลความหมายได้ง่าย (Interpretability) ด้วย

จอห์นสโตน (Johnstone, 1981) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal Validity) หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์ กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัดในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปร เปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดจากทฤษฎี หรือจากตัวมโนทัศน์นั้น ซึ่งมักจะต้องการเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่เกินไป คือ สิ่งที่เราวัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้น ถึงแม้จะวัดได้อย่างคงที่ แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้ คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี 3 ประการหลัก ๆ คือ

1.1 การวัดแบบเป็นส่วน ๆ (Fractional Measurement) กรณีนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัด สามารถจำแนกออกเป็นหลาย ๆ ด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริง ๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น

1.2 ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of Concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติ อาจเปลี่ยนแปลงตามเวลา หรือเปลี่ยนแปลงระหว่างระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกัน ทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง

1.3 การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ (The Definition of Variability to Represent a Concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่า การแทนที่มโนทัศน์ (Concept Substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษา เป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ ทั้ง ๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูง อย่างน้อยที่สุด ก็ต้องสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำ



ตัวบ่งชี้ไปใช้ ในการประเมินความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ ยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณ (แต่มีวิธีที่ไม่ใช้สถิติที่พอเป็นไปได้ คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ตัดสินความสอดคล้องนี้) จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่า ถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อย ระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ ซึ่งจะแสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงสามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์หรือการจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้

2.1 ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน

2.2 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4 กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ความเที่ยงตรงภายนอกและความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่น ๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่า มโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมืองค์ประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่น ๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอก จะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

ฟิทซ์ กิบบอน (Fitz-Gibbon, 1996) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานทางการศึกษา จัดเป็น 5 กลุ่ม 12 ด้าน ดังนี้

1. ความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย

1.1 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น

1.2 ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วน

2. ให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Informative)

2.1 ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท

2.2 ตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ

3. การยอมรับได้ (Acceptable) ได้แก่
    - 3.1 ตัวบ่งชี้ที่มีความยุติธรรม
    - 3.2 ตัวบ่งชี้เข้าถึงได้
    - 3.3 ตัวบ่งชี้อธิบายได้
    - 3.4 ตัวบ่งชี้ไม่สามารถบิดเบือนได้
    - 3.5 ตัวบ่งชี้ตรวจสอบได้
    - 3.6 ตัวบ่งชี้ต้องบอกการเปลี่ยนแปลง
  4. มีประโยชน์ (Beneficial) การนำตัวบ่งชี้ไปใช้ต้องเกิดประโยชน์กับการศึกษา
  5. มีความคุ้มค่า (Cost Effective) ตัวบ่งชี้มีต้นทุนที่สมเหตุสมผล ซึ่งในแต่ละเกณฑ์นั้น จะต้องมีการดำเนินการ ดังนี้
    - 5.1 ความสอดคล้อง (Relevant) ต้องสร้างเป้าหมายที่เป็นประชามติร่วมกำหนดหน่วยของการจัดการ
    - 5.2 สื่อความหมายให้มีความสำคัญกับบริบทออกแบบกระบวนการ ให้ผลย้อนกลับนำเอาตัวแปรกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงได้เข้ามาพิจารณา
    - 5.3 การยอมรับได้ มีการตรวจสอบความตรงและความเท่าเทียม จัดทำสถิติเพื่อเผยแพร่ (Provide Statistics with Human Face)
    - 5.4 ผลประโยชน์ ตรวจสอบผลกระทบที่เกิดจากการนำไปใช้
    - 5.5 ความคุ้มค่า ตรวจสอบต้นทุน กำไร
- สรุปเกณฑ์ได้ว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย มีความตรง ถูกต้อง แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของข้อมูลได้ละเอียด ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ เชื่อถือได้ มีประโยชน์กับการศึกษาอย่างคุ้มค่า

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เป็นความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 2.2.1) ความหมายของการทำงานเป็นทีม 2.2.2) ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม 2.2.3) การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 2.2.4) คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง 2.2.5) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะ โดยความสำคัญอยู่ที่ทีมเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลให้สำเร็จร่วมกันดังต่อไปนี้

โกยอล (Goyal, 1989) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การประสานงาน โดยความร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มบุคคล ซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ปาร์เกอร์ (Parker, 1990, p. 16) การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ และคนกลุ่มนี้ยอมรับในวิธีการทำงานร่วมกันมีวิธีเดียวกัน คือ การทำงานร่วมกัน

เทปเพน (Tappen, 1995) การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ดอนเนลลอน (Donnellon, 2006) ได้สรุปว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานคล้าย ๆ กัน หรือมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน

ทิตินา แชมมณี (2550, น. 16) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีสัมพันธ์กันซึ่งจะใกล้ชิดกันมาร่วมดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายในทิศทางเดียวกันสนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน

ชรินยา สุขย้อย, ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุ จันแป้น (2551, น. 18) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดบทบาทของสมาชิก คือ บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก มีการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ ปรับปรุงเพื่อให้บรรลุผล

ดิเรก วรรณเศียร (2552, น. 2) ได้สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันหรือมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

มัลลิกา วิชชุกรอชิงครัต (2553, น. 25) สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทักษะและความรอบรู้อย่างเต็มความสามารถเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

อานวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 12) สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ซึ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานในทุกองค์กร

ชัยยนต์ เพาพาน (2558, น. 304) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การประสานเชื่อมโยงต่อกลุ่มคนที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น วิธีที่จะสร้างโอกาสให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมโยงต่อกับคนอื่น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้มากขึ้นมันเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่พัฒนาผู้นำในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเปิดโอกาสให้คนอื่นเห็นความเป็นผู้นำด้วย

รัชนีกรนิภา มีมาก (2561, น. 52) การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมมือกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันด้วยทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ มีการประสานความร่วมมือ ร่วมใจอย่างใกล้ชิด มีความผูกพันกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน ร่วมกันตามเป้าหมาย

สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการ มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ยอมรับในวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย

### 2.2.2 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

รังสิมา มั่นใจอารีย์ (2549, น. 14) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม นอกจากจะมี ผลดีต่อองค์กร โดยส่วนรวมแล้ว ยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วย เหตุผล 3 ประการ คือ

1. ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กรเข้าด้วยกันทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้วยังจะได้ความคิดหลายแง่มุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากขึ้น

2. ทีมงานทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสสร้างหรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้นโดยการเรียนรู้จากสมาชิก ผู้ร่วมงาน

3. ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรัก และการยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ในที่สุด

วราภรณ์ ตระกูลสุษดี (2550, น. 108) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม จะมีความสำคัญมากเมื่อเทคโนโลยีหรือกระบวนการปฏิบัติงานต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ แต่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อการแข่งขัน สิ่งแวดล้อมหรือสังคม จะต้องพึงพาทีมงานที่ดี เพื่อจะได้รับรวมทรัพยากรเข้าด้วยกัน และตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต่อโอกาสและภัยคุกคาม

ประคอง สุคนธจิตต์ (2551, น. 3) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงาน และทำงานเป็นทีม ผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็น

ทีมจะต้อง ระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังงาน การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้น ย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ ๆ หรืองานที่สลับซับซ้อน กำลังงานเพียงคนเดียวทำไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาแรงงานจากผู้อื่นด้วย

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างกัน ในเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการคิดจะทำงานใด ๆ หัวเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดู ให้รอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกันมีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมในปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกัน ในทุกระดับ และทุกองค์การหากเราไม่สามารถทำงานเป็นทีมแล้ว จะทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว และสามารถทำได้จำนวนผลผลิตออกมาเป็นจำนวนมากกว่า การทำงานแบบต่างคนต่างทำ

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลดีต่อตนเอง และทีมงานตามไปด้วยจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตน ให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยรวมอีกด้วย

สมชาติ กิจยรรยง และจิรัชชา ใจเปี่ยม (2552, น. 57) กล่าวถึงความสำคัญของการทำงาน เป็นทีมไว้ว่า

1. งานบางชนิดไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียวได้
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนต้องมีการระดมกำลังคน จึงจะเสร็จได้ทันเวลา
3. เป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากหลายฝ่าย
4. งานบางชนิดเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ
5. เป็นงานที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์
6. หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

เทพินทร์ จารุศุกร (2554, น. 15) สรุปว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญมากในองค์กรไม่เพียงแต่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กรนั้นอีกด้วย เพราะเป็นการดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคล

ที่มีอยู่ออกมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และงานที่ต้องอาศัยการทุ่มเทอย่างเต็มที่ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ สามารถหาทางออกได้หลายวิธี โดยตั้งอยู่บนผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นการพัฒนาสมาชิกในทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น

รัชนีกรนิภา มีมาก (2561, น. 55) การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ทำให้การทำงานใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อนขององค์กรเกิดความสำเร็จจุล่งไปด้วยดีและเสร็จทันกำหนดเวลา ทั้งนี้ด้วยความร่วมมือของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่ได้มาทำงานร่วมกันแล้วทำให้เกิดแนวคิด นวัตกรรมใหม่ งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานคนเดียว บุคลากรในองค์กรรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานเกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อทีมงานก่อให้เกิดความสำเร็จสูงสุดต่องานและองค์กร

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock & Francis, 1994, p. 20) ได้สรุปว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่จะดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ ออกมาให้เป็นความสามารถของทีม อีกทั้งช่วยแก้ปัญหาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ ของลักษณะงานที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การจัดระบบงาน กระบวนการแก้ปัญหาและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และงานที่ต้องอาศัย การทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาและสร้างความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจที่มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ สามารถหาทางออกของปัญหาหลายวิธี โดยตั้งอยู่บน ผลประโยชน์ร่วมกัน กระบวนการแก้ปัญหาเป็นการพัฒนาสมาชิกในทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น การติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นการป้องกันความเข้าใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนและสร้างความไว้วางใจ ให้ทีมงาน ประสบการณ์จากการร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้ตระหนักถึงความแตกต่างของการมอง ปัญหาของแต่ละคน ก่อให้เกิดความอดทนและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล อีกทั้ง การเสียงร่วมกัน และได้รับความสำเร็จร่วมกัน จะเป็นการสร้างความผูกพันที่ทำให้ทีมงาน แข็งแกร่งยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่ดีของทีมอันเกิดจากการแก้ปัญหา เช่น บรรยากาศ ที่ทำให้รู้สึกปลอดภัย การแลกเปลี่ยน ข้อมูลและความคิดอย่างตรงไปตรงมา จะเป็นปัจจัยสำคัญ ต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

แฮกแมน (Hackman, 2002, p. 37) การทำงานเป็นทีมที่แท้จริงมีความสำคัญ 4 ประการ คือ ภารกิจของทีม ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และการมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 2003, p. 437) กล่าวถึง ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. โดยทั่วไปของการปฏิบัติงานของกลุ่มหนึ่ง ทีมจะมีประโยชน์หรือประสิทธิภาพดีกว่า การทำงานโดยบุคคลเดียว
2. เมื่อเปรียบเทียบการตัดสินใจกลุ่มกับการตัดสินใจคนเดียว พบว่า การตัดสินใจกลุ่ม มีประสิทธิภาพมากกว่า และการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า
3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณีมีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าร่วมกลุ่ม
4. แสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง ฯลฯ เหล่านี้จะมีความเข้มข้นกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว
5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้นเพราะกลุ่มได้มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญของแต่ละคน
6. การขจัดความขัดแย้ง สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงเมื่อได้อยู่ในกลุ่ม การจัดการกับผู้มีอิทธิพลทางสังคมที่ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญยอมเกิดขึ้นไม่ได้
7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือในตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วไม่กลมเกลียวหรือหล่อหลอมจากสังคม
8. ถ้าปราศจากการร่วมมือระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์กรทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร ต้องอาศัยการทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ของผู้ปฏิบัติงาน และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติภารกิจที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อส่งผลให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

### 2.2.3 การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

การบริหารงานตามสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันมากขึ้น รวมทั้งการแข่งขันกับเวลา เพื่อให้ทันกับความต้องการทำงานซึ่งมีความซับซ้อนและหลากหลายของงาน ความรู้ทำให้ต้องรู้จักการแบ่งงาน มอบอำนาจ และกระจายอำนาจ รับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานแทน ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาและพร้อมจะทำงานเป็นทีม (Teamwork) และสามารถสร้างประสิทธิภาพของทีม โดยปรับตัวจากหัวหน้าที่สั่งงานเพียงอย่างเดียว มาทำหน้าที่ชี้แนะ สอนงาน ควบคุม ร่วมทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องอาศัยการประสานงานกันเป็นอย่างดี ทำให้การทำงานเป็นทีมเข้ามามีบทบาทสำคัญ และถูกยอมรับในการบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ร่วมกันแก้ปัญหาและตัดสินใจ สร้างความสามัคคี ก่อให้เกิด

ความผูกพันต่องาน ทุกฝ่ายยอมรับผลงานที่ได้จากทีม เป็นการสร้างสมรรถนะของทีมงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและเข้มแข็งต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

คำว่าสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ คุณธรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดีซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ขอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริหารที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550) สรุปความหมายของสมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) เจตคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตได้

ธรรมศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, น. 3) ได้สรุปว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และ 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา



ฎายิน วงศ์หงส์ (2550, น. 10) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

รัชฎา ณาน (2550, น. 10) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก โดยเกี่ยวข้องกับทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนด และเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร (2552) ได้สรุปว่า “สมรรถนะ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวติดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ

2. สมรรถนะตามแนว American Approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็นสมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน

ตารางที่ 2.1 แสดงเปรียบเทียบความหมายของสมรรถนะระหว่างแนวทางของอังกฤษกับสหรัฐอเมริกา

	แนวทางของอังกฤษ (British Approach)	แนวทางของสหรัฐอเมริกา (American Approach)
จุดประสงค์	ประเมินเพื่อให้ได้ประกาศนียบัตรเพื่อรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากรผู้นั้น	เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากร
กระบวนการ	กำหนดมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น ๆ	พรรณนาพฤติกรรมที่เก่งเพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะ
ขอบเขต	สมรรถนะเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ	สมรรถนะเป็นการกำหนดเฉพาะซึ่งแตกต่างกันตามองค์การ

ที่มา: Fletcher (1992 อ้างถึงใน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2552)

กู๊ด (Good, 1973) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการประยุกต์หลักการ เทคนิค และวิธีการในสาขาที่ปฏิบัติให้เข้ากับสภาพการณ์ที่ปฏิบัติ

แมคเคลล์แลนด์ (McClelland, 1973) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying Characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาท หรือตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้อย่างดีเลิศ

เว็บสเตอร์ (Webster's, 1978) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ความเหมาะสม

อัลพาร์ด (Alphard, 1991, pp. 9-11) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง การที่ผู้ให้บริการสามารถผสมผสานความรู้ ทักษะ และลักษณะส่วนบุคคลอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่สร้างไว้

พาร์รี่ (Parry, 1996 Cited in Parsons & Capka, 1997, p. 1065) ให้ความหมาย สมรรถนะ หมายถึง เป็นกลุ่มความรู้ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติ ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน บทบาท หรือความรับผิดชอบของบุคคล มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้โดยมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และปรับปรุงได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนา

เวอร์ทานัน (Virtanen, 1996, p. 56) ได้สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายใน บุคลิกลักษณะของบุคคลซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดประสิทธิผลหรือผลการทำงานที่ดี ดังนั้น สมรรถนะ

จึงเปรียบเสมือนตัวชี้วัดซึ่งหน่วยงานต้องการที่จะกำหนดขึ้นเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งความแตกต่างของสมรรถนะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพต่างกันด้วย

เคลลี-โทมัส (Kelly-Thomas, 1998) ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกถึงความสามารถในการเลือกใช้ทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

คลาร์ก (Clark, 1999) ได้สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคลสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้โดยผ่านการศึกษา การฝึกอบรม จากประสบการณ์ หรือความสามารถที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ หากพิจารณาจากคำว่าคำจำกัดความที่มีผู้เสนอไว้เป็นจำนวนมาก จะพบว่าในบทความนี้มีองค์ประกอบร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

1. สมรรถนะต้องเป็นสิ่งที่สังเกตได้ หรือ เป็นความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Ability) ที่วัดได้
2. ความรู้ ทักษะ และความสามารถทั้งหลายต้องสามารถแยกให้ถึงความแตกต่างระหว่างคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศออกจากคนอื่น ๆ ได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ความคิด ทักษะ ความสามารถ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร โดยสามารถประยุกต์หลักการ เทคนิค และวิธีการเพื่อให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่สร้างไว้ หรือตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้อย่างดีเลิศ

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 59) แมคเคลล์แลนด์ ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ (Tucker & Cofsky, 1994) ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึง ความชำนาญ เช่น ความสามารถในการนำเสนอ (Presentation) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง (Negotiation) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่บุคคลได้สะสมไว้จนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านการวางแผน ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ
3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ได้แก่ การมีเจตคติ ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญ รับผิดชอบ ฯลฯ

4. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวบุคคลที่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ เช่น ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ความยืดหยุ่น ความเมตตากรุณา ฯลฯ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ หรือคนที่ไม่มีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

ตามหลักแนวคิดของแมคเคลล์แลนด์ (McClelland, 1973) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และความสามารถ ปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง หรือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนด์ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมา มีผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น ไบรอัน และพูสตี (Bryant & Poustie, 2001) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจ เป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องอาศัยการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้บุคคลนำความรู้ นั้นไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค วิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่คุณลักษณะด้านพฤติกรรมซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทนหรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

มิทรานี และคนอื่น ๆ (Mitrani, et al., 1992, p. 38) กล่าวถึงข้อเสนอของ ฟิทท์ (Fitt) ที่เสนอว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ มโนภาพของตนเอง ความรู้ และทักษะ

เวอร์ทานีน (Virtanen, 1996, p. 56) เป็นกลุ่มนักจิตวิทยาการบริหารการจัดการสมัยใหม่กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสมรรถนะค่านิยม (Value Competency) ซึ่งเป็นการแสดงถึงเป้าหมายของการกระทำ ได้แก่ มูลเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง และส่วนที่เป็นสมรรถนะการทำงาน (Instrumental Competency) แสดงถึงแนวทางและวิธีการในการกระทำ ได้แก่ ทักษะความรู้ และความชำนาญ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องสมรรถนะสูง สรุปได้ว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานอย่างมีหลักการ มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมของทีมในการคิด การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร โดยแสดงออกถึงความสามารถในการเลือกใช้ทักษะในการปฏิบัติงาน อันส่งผลต่อความสำเร็จของประสิทธิผลของงาน บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้

ผลงานที่เกิดจากทีมที่มีสมรรถนะสูงนั้นจะมาจากผลงานที่เกิดจากการทำงานคนเดียว แนวคิดเรื่องการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงจึงมีความสำคัญ และมีนักวิชาการได้สนใจและศึกษาพฤติกรรมองค์กรและการทำงานเป็นทีม ดังนี้

#### ทฤษฎีพฤติกรรมกลุ่ม

โรบบินส์ และโคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2559, น. 194) อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างกลุ่ม (Group Structure) ว่าการมีโครงสร้างกลุ่มนั้นเพื่อการแบ่งงานกันทำ กำหนดสายการบังคับบัญชาและกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม ดังนั้นโครงสร้างของกลุ่มจึงทำหน้าที่ในการกำหนดบทบาทของสมาชิกซึ่งประกอบด้วย

(1) บทบาท (Role) คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่ได้รับการคาดหวังของบุคคลแต่ละตำแหน่งในหน่วยสังคมนั้น สมาชิกในกลุ่มจะถูกคาดหวังให้รับทราบบทบาทตามตำแหน่งที่มีอยู่ในกลุ่ม โดยบทบาทอาจกำหนดขึ้นเพื่อให้งานที่รับผิดชอบตามตำแหน่งบรรลุผลสำเร็จ หรืออาจกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้ได้รับตำแหน่งและบทบาทนั้นเกิดความพึงพอใจ สมาชิกหนึ่งอาจมีบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาท ซึ่งแต่ละบทบาทจะมีหน้าที่แตกต่างกันออกไป ผู้มีความสามารถในการจัดการกับบทบาทของตนได้ จะได้รับการยกย่องชมเชย อันเป็นที่มาของเกียรติและความน่าเชื่อถือ

(2) บรรทัดฐานและการปฏิบัติตามบรรทัดฐาน (Norm and Conformity) เป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการคาดหวังจากสมาชิกของกลุ่ม บรรทัดฐานจะเป็นตัวกำหนดหรือบังคับ (Dictate) ให้สมาชิกของกลุ่มต้องปฏิบัติตามบรรทัดฐาน เช่น การแต่งกาย การทำงาน เป็นต้น

(3) ระบบการจัดลำดับชั้น (Status System) หรือสถานภาพ หรือตำแหน่งของสมาชิกในกลุ่ม สถานภาพจะเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก สถานภาพอาจกำหนดจากวุฒิการศึกษา อายุ ทักษะ หรือประสบการณ์การทำงาน

(4) ขนาดของกลุ่ม (Group Size) มีผลต่อพฤติกรรมรวมของกลุ่ม เช่น กลุ่มขนาดเล็กจะทำงานเสร็จเร็วกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ หากกลุ่มต้องการระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา กลุ่มขนาดใหญ่อาจได้ความคิดเห็นในการแก้ปัญหาได้ดีกว่ากลุ่มขนาดเล็ก ดังนั้น กลุ่มขนาดใหญ่จะมีความหลากหลายทางความคิด (12 คน หรือมากกว่า) ส่วนกลุ่มขนาดเล็ก (7-8 คน) จะมีประสิทธิภาพมากกว่าทางด้านการปฏิบัติงาน

(5) กระบวนการของกลุ่ม (Group Process) เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งกระบวนการของกลุ่มมีลักษณะของพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกัน หรือปฏิบัติต่อกันของสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงผู้มีอำนาจ กระบวนการในการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นต้น

(6) ความสามัคคีของกลุ่ม (Group Cohesiveness) คือ ระดับความสนใจและมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ของกลุ่มสมาชิก ความเหนียวแน่นในการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของสมาชิก ความสัมพันธ์ของกลุ่มจะเป็นตัวช่วยในการทำงานของกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น

ทฤษฎีการทำงานเป็นกลุ่ม

ลิเคิร์ท (Likert, 1691) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มมีทักษะ ในเรื่องของภาวะผู้นำและบทบาทของสมาชิก
2. กลุ่มมีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานต้องเป็นไปด้วยดี
3. สมาชิกในกลุ่มทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์
4. สมาชิกและหัวหน้ากลุ่มต้องมีความไว้วางใจกันสูง
5. ค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ จะต้องเกิดจากความพึงพอใจและความจำเป็นของสมาชิก
6. การปฏิบัติงานสมาชิกทุกคนต้องมีความอดทน เพื่อให้ได้มาซึ่งค่านิยมและเป้าหมายของกลุ่ม
7. ถ้าค่านิยมของกลุ่มมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความพึงพอใจของกลุ่มยิ่งสำคัญมากขึ้นตาม
8. สมาชิกกลุ่มมีการกระตุ้นเตือนกัน เพื่อให้งานได้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม
9. เมื่อเกิดปัญหาจะต้องมีการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แนะนำ วิจารณ์ ให้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

10. หัวหน้าควรยอมรับหลักการซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการสร้างบรรยากาศของการสร้างสรรค์ในกลุ่มและการร่วมมือกันแทนที่จะแข่งขันชิงดีกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
  11. กลุ่มมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
  12. สมาชิกแต่ละคนยอมรับด้วยความเต็มใจด้วยปราศจากความกลัวในอุปสรรคและเป้าหมาย
  13. หัวหน้าและสมาชิกในกลุ่ม จะต้องเชื่อว่าคนในกลุ่มสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้
  14. เมื่อมีความจำเป็นที่จะรับคำแนะนำ สมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่มจะให้คำแนะนำสมาชิกเท่าที่จำเป็น
  15. บรรยากาศที่สนับสนุนกลุ่มสมาชิกกลุ่มมาจำเป็นที่จะต้องพูดคำว่า “ครับ ขอรับ กระผม” กับหัวหน้าทีมเสมอไป
  16. กลุ่มมีความตระหนักในค่านิยมของความคิดสร้างสรรค์
  17. มีการกระตุ้นให้สมาชิกติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
  18. มีการกระตุ้นทางใจสูง เพื่อใช้เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะได้มีการเสริมสร้างประโยชน์และเป้าหมายต่าง ๆ ภายในกลุ่ม
  19. ทุกคนสนใจข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับกลุ่ม
  20. กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงย่อมยอมรับอิทธิพลของบุคคลอื่นและของกันและกัน
  21. กระบวนการของกลุ่ม กลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถทำให้สมาชิกใช้กำลังความสามารถได้เต็มที่
  22. ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกันและกันและยอมมีส่วนร่วมต่อความยืดหยุ่นและการปรับตัวของความคิด เป้าหมาย และทัศนคติต่าง ๆ
  23. ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพแต่ละคนในกลุ่มรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาที่ดูเหมือนจะเหมาะสมต่อเขา
  24. หัวหน้าของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง จะได้รับการเลือกตั้งมาอย่างระมัดระวังความสามารถของผู้นำ
- ทฤษฎีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
- ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990, pp. 31-56 อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันท์, 2549, น. 114-122) อธิบายถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า คือ กลุ่มคนที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน และสมาชิกในกลุ่มต้องเชื่อมั่นว่าวิธีที่ดีที่สุด ที่ทำให้ไปถึงเป้าหมายของทีม คือการช่วยกันทำงาน ลักษณะเด่นของทีมและสมาชิกที่มีประสิทธิภาพ มีอยู่ 12 ด้าน ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการให้เป็น ทำให้สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมที่สุด และจะทำประโยชน์สูงสุดให้องค์กรในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ สมาชิกทีมงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกันโดย

1) เร่งรัดให้สมาชิกทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงการกำหนดพันธกิจเตรียมวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และหมั่นทบทวนเป็นระยะ ๆ

2) จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก

3) ทำให้มั่นใจว่าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมงาน

4) จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบายเป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้ม สมาชิกทีมงานช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้โดย

1) จัดหาสิ่งของที่จำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องรอร้องขอ

2) เต็มใจที่จะแสดงความยินดีด้วยความจริงใจเมื่อทีมงานประสบความสำเร็จ

3) แนะนำให้สมาชิกรู้จักกัน และจัดกิจกรรมร่วมกัน

4) ใช้อารมณ์ขันและการอภิปรายเข้าแทรก เป็นการช่วยลดความเครียดเวลา

บรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม (Participation) ในที่นี้หมายถึง การมีส่วนร่วมที่มีน้ำหนัก คือการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกทางวาจาหรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยภาษาท่าทางก็ได้ การมีส่วนร่วมสามารถปรับปรุงได้โดย

1) จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น

2) แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ

3) สนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกที่เงียบ ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

4) กล่าวพูด กล่าวแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นที่ต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening) สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นพิจารณาไตร่ตรองสิ่งที่ได้รับฟัง และสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ พฤติกรรมที่แสดงความสนใจให้กับคู่สนทนา จะช่วยให้การสื่อสารดีขึ้น สมาชิกของทีมงานช่วยส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันของกลุ่มอย่างตั้งใจโดย



1) สงวนข้อวิพากษ์วิจารณ์และความเห็นต่าง ๆ จนกระทั่งได้มีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว

2) เต็มใจที่จะรับรู้ข้อมูลและความเห็นต่าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน

3) อธิบายความหมายหรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกได้เข้าใจ

4) สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกบางคน

5. ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement) ในที่นี้หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ความขัดแย้ง” เพราะโดยธรรมชาติจะสื่อความหมายในทางลบ ความไม่เห็นด้วยเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากพลวัตที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นบรรยากาศการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น แม้จะเป็นความคิดที่แตกต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการให้มีการสื่อสารความคิดเห็นที่ต่างกักัน สมาชิกร่วมทีมตั้งใจรับฟังข้อคิดต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจเบื้องต้นเรื่องเหล่านั้น การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่าง และแสวงหาจุดร่วม มีการมองว่า ความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่า การมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่ต่างกักัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด สมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความไม่เห็นด้วยในทางบวกโดยวิธีต่อไปนี้

1) ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ต่างกักันอย่างมีระบบ

2) สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น

3) ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู

4) ยอมรับด้วยท่าทีที่สงบ ถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน (Consensus) เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเอกฉันท์ อาจมีสมาชิกบางคนไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงานข้อโต้แย้งประการหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ ต้องใช้เวลานานในการดำเนินการ การแสวงหาความเห็นพ้องกันจะทำได้ง่ายขึ้น ถ้าสมาชิกทีมงาน

1) รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

2) ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง

3) สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ

4) เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย

7. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย โดย

- 1) แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย
- 2) เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
- 3) รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก
- 4) มีการฟังพาวาศัยกัน สมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

บทบาทของผู้นำที่มีความสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจในการสื่อสารหลายประการ คือ ประการแรกผู้นำต้องสนับสนุนให้มีการอภิปรายปัญหาและเรื่องสำคัญต่าง ๆ อย่างกว้างขวางบางครั้งอาจต้องขอคำแนะนำจากสมาชิกของทีมงาน ประการที่สองผู้นำเห็นด้วยกับแนวคิดที่ว่าสมาชิกทีมงานต้องร่วมมือกันทำงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles and Work Assignments) เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาทเพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิก

- 1) ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
- 2) มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น
- 3) มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
- 4) มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้นแต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน พฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกของทีมงานจะช่วยสร้างปทัสถานของภาวะผู้นำร่วมได้โดยร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

#### ด้านการส่งเสริมการทำงาน

- 1) การริเริ่ม : เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ
- 2) การให้ข้อมูล : แสดงความคิดเห็น ให้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ
- 3) การแสวงหาข้อมูล : ชักถาม สอบถามข้อมูล ความคิดเห็นและความรู้สึก
- 4) การให้ความกระจ่าง : ตีความหมาย ชักถามเพื่อให้เข้าใจตรงกัน
- 5) การสรุป : สรุปผลการปฏิบัติเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของงาน
- 6) การทดสอบ : วิเคราะห์ความคิด ทดสอบและตรวจสอบเพื่อดูความเป็นไปได้

#### ในทางปฏิบัติ

##### ด้านการธำรงรักษาความสัมพันธ์

- 1) การผสมผสาน : ประสานแนวคิดที่แตกต่างกันของสมาชิก แสวงหาจุดร่วม
- 2) การคุ้มครอง : ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการสื่อสารแบบเปิดเผย
- 3) การทดสอบความเห็นพ้องกัน : สอบถามเพื่อดูว่ากลุ่มตัดสินใจได้หรือไม่และ

##### ตรวจสอบการตัดสินใจ

- 4) การสนับสนุน : เป็นมิตร ให้คำยกย่องชมเชย และสนใจในผลงาน
- 5) การประนีประนอม : แสวงหาวิธีการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งให้เหมาะสมกับ

##### สถานภาพและศึกษาความสนใจร่วมกันของกลุ่ม

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก ซึ่งกลุ่มบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากรและการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้สมาชิกที่อยู่ต่างแผนกในหน่วยงานเดียวกัน ก็สามารถให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครื่องอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีม สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

- 1) ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์
- 2) ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือให้ทำงานได้

##### สำเร็จ

- 3) แจ้งให้สมาชิกภายนอกทุกคนทราบถึงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบ

##### ต่อเขาเหล่านั้น

- 4) สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่จริงใจจากลูกค้า ผู้ใช้บริการ และ

##### ผู้อุปถัมภ์

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถ แนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลงานของตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่า ผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใดและมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการ โดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหา แนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ

- 1) ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์
- 2) อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
- 3) แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

องค์ประกอบทั้ง 12 ประการที่จำเป็นต่อทีมงานที่มีประสิทธิผล ที่กล่าวมาแล้ว มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้ายจะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุง พัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมดด้วย

ทฤษฎีความสัมพันธ์ของ Elton Mayo

เมโย (Mayo, 1954) อธิบายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์กร การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่าง หัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ที่บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแล ให้ความเป็นกันเองมากกว่าคนงาน ทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น โดยมีสาระสำคัญ คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่
  - 1.1 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 1.2 ทฤษฎีสามมติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 1.3 การสนับสนุนจากสังคม
2. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่
  - 2.1 รู้จักและไว้วางใจผู้อื่น
  - 2.2 รู้จักการติดต่อบุคคลอย่างตรงไปตรงมา
  - 2.3 การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
  - 2.4 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ได้แก่
  - 3.1 การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
  - 3.2 ให้อิสระในการคิดแก้ไขปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
  - 3.3 ให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา
  - 3.4 ให้รู้จุดมุ่งหมายของงาน
  - 3.5 ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
  - 3.6 สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมงานเกิดความรักผูกพัน
  - 3.7 มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ
  - 3.8 ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
  - 3.9 ให้ความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
  - 3.10 การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน
  - 3.11 ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์
  - 3.12 ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้า
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ได้แก่
  - 4.1 เมื่อเพื่อนพูดให้รับฟังอย่างเต็มใจ
  - 4.2 ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
  - 4.3 ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ
  - 4.4 อย่าแสดงว่าตนเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
  - 4.5 มีความจริงใจเสมอต้นเสมอปลาย
  - 4.6 ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
  - 4.7 มีโอกาสในการพบประสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
  - 4.8 ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
  - 4.9 ไม่โยนความผิดหรือชดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
  - 4.10 ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตามหลักพุทธธรรม 3 หมวด ได้แก่
  - 5.1 ขรวาสาธรรม 4 สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
  - 5.2 สังคหวัตถุ 4 ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมณัตตา
  - 5.3 พรหมวิหาร 4 เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
6. การสร้างทีม ได้แก่
  - 6.1 มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก
  - 6.2 สมาชิกเข้าใจบทบาทของตน

- 6.3 สมาชิกเข้าใจในกติกา กฎระเบียบ
- 6.4 การติดต่อสื่อสารที่ดี
- 6.5 มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิก
- 6.6 สมาชิกเข้าใจกระบวนการทำงาน
- 6.7 สมาชิกมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง
- 6.8 มีความร่วมมือในการทำงาน
- 6.9 มีการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถ
- 6.10 มีความรู้สึกพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน
7. บทบาทของสมาชิกในทีม ได้แก่
  - 7.1 บทบาทของแต่ละคนในทีม
  - 7.2 พฤติกรรมในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 7.3 บทบาทของพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
8. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่
  - 8.1 ความจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและผูกพัน
  - 8.2 ความจำเป็นในการพัฒนาทักษะ
  - 8.3 ความจำเป็นต้องพัฒนาความเข้าใจ
  - 8.4 มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน
9. การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน ได้แก่
  - 9.1 ให้เกิดความรับผิดชอบในทีม
  - 9.2 ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานและปทัสถานสังคม
  - 9.3 ให้เกิดความเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสาร
  - 9.4 ให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
  - 9.5 มีการแข่งขันในการบริหาร
  - 9.6 ไม่มีการแบ่งแยกศาสนา
  - 9.7 ไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ
10. แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่
  - 10.1 แรงจูงใจในการทำงานและบริหารงานบุคคล
  - 10.2 ปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงาน
  - 10.3 แรงจูงใจกับความต้องการของบุคคล
  - 10.4 ทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้

ทฤษฎีหลักพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของออร์แกน (Organ)

แนวคิดของออร์แกน (Organ) หรือ Dennis W. Organ ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยอินเดียนา (Indiana University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้เป็นเจ้าของทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organ, 1987, pp. 8-13) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behavior หรือ OCB) คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลเองที่อยู่ นอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้และเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนา ประสิทธิภาพขององค์กร โดยได้จำแนกพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นการแสดงความช่วยเหลือ ซึ่งได้แก่ การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานโดยมักจะมีลักษณะ ในการช่วยเหลือผู้อื่นในเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน หรืออาจเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงลูกค้าขององค์กร ทั้งนี้จะอุทิศตนและคอยให้ความช่วยเหลือต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงให้ความช่วยเหลือทุก ๆ ด้าน ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) เป็นพฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อ ปกป้องการก่อให้เกิดปัญหา เนื่องจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นอาจก่อให้เกิดปัญหาอันเป็นผล มาจากการกระทำของบุคคลหนึ่งซึ่งอาจมีผลต่ออีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้นการคำนึงถึงผู้อื่นในการช่วยคิด และหาทางออกรวมถึงป้องกันและแก้ไขปัญหานั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมกรรมการคำนึง ผู้อื่น โดยมีพฤติกรรมในการใส่ใจและตระหนักถึงผู้ร่วมงานคนอื่นอยู่เสมอเกี่ยวกับผลการกระทำ ของตนเอง โดยพิจารณาจากมุมมองในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นความอดทนของบุคคลที่มี ต่อความคับข้องใจที่เข้ามารบกวน หรือความเครียดตลอดจนสามารถทนต่อความรู้สึกกดดันต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ต้องการเพิ่มภาระให้กับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน รวมถึง ไม่ต้องการให้เกิดความขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร

4. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความ รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีใช่แค่การแสดงความคิดเห็น แต่ รวมถึงการประพฤติปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ เช่น การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งยังเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ร่วมแสดง ความรับผิดชอบต่อกิจกรรมที่ตนได้เข้าไปมีส่วนร่วม หรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วย

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) เป็นพฤติกรรมที่บุคคล ได้ปฏิบัติตามระเบียบและสนองต่อนโยบายขององค์กรได้อย่างเคร่งครัดเกินกว่าความคาดหมาย ที่เกิดขึ้นจากบทบาทหน้าที่ที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ในระดับต่ำสุด เช่น มีความตรงต่อเวลา ไม่ใช่ เวลาในการปฏิบัติงานไปกับเรื่องส่วนตัวเป็นบุคคลที่มีจิตสำนึกในหน้าที่ และปฏิบัติตามกฎระเบียบ

โดยปฏิบัติงานสนองตอบต่อนโยบายขององค์กรได้เป็นอย่างดีรวมถึงไม่พยายามหลีกเลี่ยง การปฏิบัติงานพนักงานทุกคนที่ถือว่าเป็นสมาชิกขององค์กร และองค์กรเปรียบเสมือนทีมขนาดใหญ่ ที่พนักงานต้องร่วมมือกัน ดังนั้นสมาชิกในทีมจึงควรปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีและมีการแสดงออกถึง พฤติกรรมอันพึงประสงค์ต่อองค์กร

อานวย มีสมทรัพย์ (2553, น. 13-16) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ต่าง ๆ ดังนี้

### 1. ทฤษฎีการทำงานร่วมกันของ George Homans

โฮแมน (Homans, 1961) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีนี้ขึ้น โดยอธิบายถึงหลักการ สำคัญของทฤษฎีนี้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องประกอบด้วย สิ่งสำคัญอันเป็นพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) กิจกรรม 2) การกระทำ และ 3) ความรู้สึก Homans เชื่อว่าองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ เกี่ยวโยงซึ่งกันและกันอยู่ คือ ถ้าสมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มเพิ่มมากเท่าไร พฤติกรรมและ ความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกก็จะมีมากขึ้น เพราะสมาชิกมิใช่เพียงแค่ทำงานใกล้ชิดกัน แต่ยังมี การพูด จากติดต่อสื่อสาร บริภาษหรือ ประสานงานกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ตัดสินใจร่วมกันและมุ่งความสำเร็จ โดยมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นสมาชิกในกลุ่มเมื่อรวมกันแล้วจึงมีพลังสูงมาก

### 2. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน (Grid of Work)

เบร์ก และมัวตูว (Blake & Moutou, 1991) ได้พัฒนาทฤษฎีตาข่ายการ ปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเห็นว่าการทำงานเป็นทีม นั้น จะต้องมุ่งให้ได้ผลงานและความร่วมมือของสมาชิก หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้เชื่อว่า คนเราต้องการงานให้ได้ผลงานและต้องการมีส่วนร่วมในงาน ที่รับผิดชอบ การที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมนั้นจะต้องสร้างบรรยากาศของการยอมรับเพื่อสนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็น เพราะทฤษฎีนี้เชื่อว่าผลงานที่เกิดขึ้นย่อมมาจากบูรณาการ (Integration) ซึ่งก็คือการผสมประสานความต้องการขององค์กรและของสมาชิกเข้าด้วยกัน แนวคิด ที่สำคัญของทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

2.1 ลักษณะของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก ซึ่งมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะ เฉพาะตัว ได้แก่ สติปัญญา ทักษะคิด และบุคลิกภาพของสมาชิกที่มาเข้าร่วมเป็นกลุ่ม ซึ่งส่งผลให้ แต่ละกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมโดยรวมของสมาชิกแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะ โครงสร้างภายในโดยเฉพาะ ซึ่งหมายถึงแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก หรือลักษณะในการ รวมกลุ่มของสมาชิก เช่น การแสดงบทบาทตำแหน่งหน้าที่ และการสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2.2 พลังหรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะของกลุ่ม หมายถึง การแสดง พฤติกรรม มีลักษณะ 2 ประการ คือ ลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ หมายถึง ความร่วมมือทำกิจกรรม ของสมาชิก ซึ่งความสัมพันธ์จะดำเนินไปอย่างไรบ้าง เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจกัน



(Cohesion) ซึ่งทำให้การรวมกลุ่มมั่นคงเหนียวแน่น และลักษณะกลุ่มที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่กระทำ เพื่อให้กลุ่มบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

### 3. ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Theory of Group Achievement)

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974) รวบรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันแล้วสร้างเป็นทฤษฎีขึ้นเรียกว่า ทฤษฎีผลสัมฤทธิ์ของกลุ่มโดยอธิบายว่า มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

3.1 การรวมตัวกันของสมาชิก (Member Inputs) เมื่อบุคคลมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออก และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รวมถึงการคาดหวังผลที่เกิดขึ้น การที่บุคคลมารวมกลุ่มกันจะมีการแสดงออกกระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นลักษณะของการปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกัน การแสดงออกเป็นลักษณะของการตอบโต้หรือตอบสนอง โดยการตัดสินใจหรือการแสดงออก ให้ความคิดเห็น หรือการให้ความร่วมมือความคาดหวังเป็นส่วนประกอบที่จะช่วยให้สมาชิกรู้สึกพึงพอใจจากการที่ได้เข้ามาารวมกลุ่ม เช่น เป้าหมายของกลุ่มหรือการแสดงบทบาทต่าง ๆ ที่เสริมสร้างในกลุ่ม

3.2 สื่อกลางในการรวมกันของกลุ่มสมาชิก (Mediating Variable) สิ่งที่จะช่วยให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การกำหนดโครงสร้างของกลุ่มเป็นแนวปฏิบัติสำหรับสมาชิก ซึ่งประกอบด้วยสิ่งสำคัญ ดังนี้ โครงสร้างที่เป็นทางการ (Formal Structure) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และรายละเอียดของงานโครงสร้างสำหรับบทบาทของสมาชิก (Role Structure) หมายถึง การกำหนดอำนาจของการตัดสินใจ ผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม (Group Achievement) หมายถึง ผลที่เกิดจากสมาชิกได้มาร่วมกิจกรรม มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการคาดหวังและแสดงตามโครงสร้างกลุ่มผลที่เกิดขึ้นจะประกอบด้วย ผลงาน (Productivity) ขวัญและกำลังใจในกลุ่มสมาชิก (Group Moral) และสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันระหว่างสมาชิก (Group Cohesion)

### 4. ทฤษฎีว่าด้วยบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group Syntality Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ตั้งขึ้นโดย Cattell (1948) ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ส่วนแรกเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ (Dimensions) ของกลุ่มและส่วนที่สองเกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม (Dynamice of Syntality) ในส่วนแรกหรือส่วนที่เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของกลุ่มนั้น ประกอบด้วย

4.1 ลักษณะของประชากร หรือสมาชิกของกลุ่ม (Population Traits)

4.2 ลักษณะของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits)

4.3 ลักษณะโครงสร้างภายใน (Characteristic of Internal Structure) ลักษณะของประชากรนั้น หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลแต่ละคนที่มาารวมเข้าเป็นกลุ่ม ซึ่งลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ระดับสติปัญญา ทัศนคติ ความคิดความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น

บุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits) คือ พลังหรือผลที่กลุ่มบันดาลให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งพลังอันนั้นจะสำแดงต่อกลุ่มอื่น ๆ หรือต่อสิ่งที่อยู่รอบข้างกลุ่มก็ได้ บุคลิกภาพของกลุ่มอาจจะดูได้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกไปและอาจจะครอบคลุมไปถึงวิธีการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ของกลุ่มอีกด้วย ลักษณะโครงสร้างภายในของกลุ่ม ได้แก่ บทบาทตำแหน่งของสมาชิกในกลุ่มแต่ละคน และการสื่อสารในกลุ่ม เป็นต้น

ในส่วนที่สองซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่มนั้น โดยปกติแล้วงานหรือกิจกรรมของกลุ่มอาจจะจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ งานที่มุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และงานที่มุ่งความสำเร็จในการวิเคราะห์ลักษณะพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม Cattell ได้เสนอหลักหรือกฎไว้ 7 ประการ ดังนี้

กฎข้อที่ 1 กลุ่มตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของเอ็กต์บุคคล

กฎข้อที่ 2 พลังงานทั้งหมดของกลุ่มเป็นผลมาจากทัศนคติของสมาชิกทั้งหมดที่มีต่อกลุ่ม

กฎข้อที่ 3 พลังงานทั้งหมดเพื่อปฏิบัติภาระให้แก่กลุ่มนั้น อาจจะถูกนำไปใช้เพื่อทำงานอื่น ๆ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่อยู่นอกกลุ่มก็ได้

กฎข้อที่ 4 สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอาจจะใช้กลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวก็ได้ คือ งานของกลุ่มอาจจะมีค่าสำคัญเป็นรองจากงานหรือเป้าหมายส่วนบุคคลก็ได้

กฎข้อที่ 5 รูปแบบลักษณะพฤติกรรมในกลุ่ม เช่น การมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม การสนับสนุนอุปถัมภ์ค้ำจุนกลุ่ม ตลอดจนการโอนอ่อนผ่อนตามกลุ่ม เป็นส่วนที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นผลตามทฤษฎีของการเรียนรู้ที่เรียกว่า “กฎแห่งผล” (Law of Effect)

กฎข้อที่ 6 การเป็นสมาชิกของกลุ่มอาจจะซ้ำซ้อนกันได้ แต่พลังงานทั้งหมดในกลุ่มซ้ำซ้อนนั้นจะยังคงอยู่ในระดับคงที่ トラบใดที่พลังงานของเอ็กต์บุคคลที่ใช้ไปกับวัตถุประสงค์อื่นมิใช่เป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่มยังคงที่เหมือนเดิม

กฎข้อที่ 7 ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits) ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มกับลักษณะทางบุคลิกโดยรอบ (Syntality Traits) ของกลุ่มจะมีส่วนคล้ายคลึงกันมาก เช่น ถ้าสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีลักษณะไปในเชิงลักษณะอนุรักษ์นิยมไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความยืดหยุ่น เป็นบุคลิกภาพโดยรวมของกลุ่มก็จะมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์

สมชาติ กิจยรรยง (2560, น. 185-190) ได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีมอบหมายภาระหน้าที่ เป็นการสอนงานวิธีหนึ่ง วิเคราะห์ความรู้ความสามารถและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นจึงทำการสอนงาน มอบหมายงาน และติดตามความก้าวหน้า โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ให้ได้เรียนรู้งานใหม่ เพื่อจะได้มอบหมายงานได้
2. เป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. เสริมสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการที่ทำทหายความสามารถ หรือตรงกับความสนใจ

4. เสริมสร้างให้เกิดการทำงานได้ผลดี  
ซึ่งการมอบหมายงานจำเป็นต้องไว้วางใจให้ใครทำงานแทน ดังนั้น ทำอย่างไรไม่ต้องทำทุกอย่างด้วยตนเอง เพียงแต่กำหนดสิ่งที่ต้องการและควบคุมงานให้ได้อย่างต้องการ ทำให้ลูกน้องมีศักยภาพที่สูงขึ้น ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อให้ให้องค์กรสามารถเติบโต สิ่งที่ต้องทำคือ

1. สร้างระบบการทำงานที่ดี  
หัวใจ คือ องค์กรต้องเปลี่ยนจากการยึดถือการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นการสร้างระบบการทำงานและระบบตรวจสอบ ระบบที่ดีจะทำให้การมอบหมายงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น
2. เลือกคนให้ถูกกับงาน  
ต้องเป็นคนที่มีรู้งาน คนที่เหมาะสมคือคนที่ต้องการจะเรียนรู้งานมากที่สุด คนที่อยากเติบโตไปพร้อมกับองค์กร
3. กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต อำนาจ  
เมื่อต้องให้คนอื่นทำงานร่วมกัน ต้องสร้างความเข้าใจเชิงลึกและเชิงกว้างให้เห็นภาพเดียวกัน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน วิธีการ เป้าหมาย ขั้นตอนในการทำงาน และอำนาจ
4. สอบถามกลับดูบ้าง การ Feed Back  
การ Feed Back หรือการสอบถามกลับ ในระยะแรกของการทำงาน อาจมีบางอย่างไม่ถูกต้องผิดพลาด การให้คำติชม การดูแลใกล้ชิดจำเป็นอย่างยิ่ง  
นอกจากจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นขององค์กร ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพแล้วจะต้องมองถึงตัวบุคคลที่จะต้องได้รับการมอบหมายงานด้วย ต้องมีคุณสมบัติ กล่าวคือ

การมีวิจรรย์ญาณ คือ มีปัญญา มีสติ และความชอบธรรม  
มีความคิดสร้างสรรค์ คือ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาและการพัฒนา  
มีความรอบรู้ คือ มีความพอเพียงสำหรับงานที่รับมอบหมาย  
มีความมุ่งมั่น คือ ความแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง  
ความผูกพันเกี่ยวข้อง คือ บุคคลมีคุณสมบัติเอาใจจดจ่อเกี่ยวข้องผูกพันกับงาน ตั้งใจแก้ไขข้อบกพร่อง และสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง  
การมีประสบการณ์ คือ การผ่านงานมาต่อเนื่อง มีความสามารถในการมองปัญหา เข้าใจหนทางการแก้ปัญหา รู้จักเลือกสิ่งที่ดีงามมาใช้ มาประยุกต์กับงาน

ความสามารถ ในการใช้ข้อมูล การทำงานที่ทันกาลเวลา และการมองลึกทั้งภาพรวม และภาพหลัง ปฏิบัติถูกต้อง ถูกเวลา และหลักการ จะก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ส่วนในแง่บุคคล จะเกิดขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ ความผูกพัน ความภักดีต่อองค์กร และในแง่ของ องค์กร จะได้ประโยชน์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว การตอบสนองความต้องการ รวมทั้งการสร้างบรรยากาศของความเป็นทีมงาน ที่แข็งแกร่งและความเป็นปึกแผ่นของการทำงาน เป็นทีมร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง การทำงานร่วมกัน ของสมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกร่วมกัน เป็นการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานและ ความร่วมมือของสมาชิก ทำให้กลุ่มมีลักษณะเฉพาะและมีพลังของกลุ่มที่แตกต่างกัน มีโครงสร้าง การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม ด้วยบุคลิกภาพของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะประชากร บุคลิกภาพของสมาชิกและโครงสร้างภายในองค์กร และ องค์กรประกอบด้านอื่น ๆ ที่จะทำให้ทีมมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา องค์กรให้เหมาะสมและประสบความสำเร็จ

#### 2.2.4 คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงไว้ดังนี้

ประคอง สุคนธจิตต์ (2551, น. 41) กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูง ดังนี้

1. สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นอย่างดี
2. สมาชิกมีความเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ ขององค์กร
3. สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารถึงกันและกันโดยสะดวกและคล่องตัว
4. สมาชิกทุกคนต่างสนับสนุน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี
5. สมาชิกแต่ละคนต่างเข้าใจกระบวนการทำงานกลุ่ม เข้าใจพฤติกรรมและพลวัต กลุ่มที่ช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
6. ทีมมีแนวทางการทำงานและการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพทั้งระดับกลุ่มและ ระหว่างกลุ่ม

ไพโรจน์ บาลัน (2551, น. 20) กล่าวถึง คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเร้น
2. มีการมอบหมายงาน บทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน

3. แลกเปลี่ยนทัศนคติเรื่องภาวะผู้นำ ในขณะที่มีผู้นำอย่างเป็นทางการ สมาชิกทุกคนในทีมต้องแลกเปลี่ยนทัศนคติเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล

4. ความสัมพันธ์กับภายนอก ทีมต้องให้ความสนใจที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ทรัพยากร ความน่าเชื่อถือจากองค์กรภายนอก

สุพิชญา ชัยโชติรัตนันท์ (2551, น. 80) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงไว้ดังต่อไปนี้ 1. มีเป้าหมายร่วมกัน 2. มีภาวะผู้นำ 3. มีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 4. มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า 5. มีกระบวนการทำงานที่ดี 6. เคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน 7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 8. ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 9. มีความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ 10. เข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน และ 11. การมีส่วนร่วมในการทำงาน

เรณู เชื้อสะอาด (2552, น. 21) ได้กล่าวเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

1. ลักษณะและภาวะความเป็นผู้นำที่เหมาะสม กล่าวคือ ผู้นำทีม จำเป็นต้องมีทักษะและความตั้งใจในการที่จะพัฒนาสมาชิกทุกคนของทีม โดยมีการกระจายงานและดำเนินงานทุกอย่างเป็นทีมมีการจัดสรรเวลาและกิจกรรม

2. การเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ทุกคนเข้ากันได้ทำงานร่วมกันได้ มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดทักษะและคุณสมบัติที่ตนมีอยู่ให้กับบุคคลอื่นด้วย ซึ่งเป็นการเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่สมาชิก

3. ข้อผูกพันที่มีต่อกัน สมาชิกแต่ละคนควรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อกันเป็นส่วนตัวยอมเสียสละ เพื่อจุดประสงค์และเป้าหมายของทีม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ทั้งในงานในหน้าที่และนอกเหนือขอบเขต แต่อยู่ภายใต้ความถูกต้อง และสมาชิกทุกคนควรจะมีความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและเป็นตัวแทนของทีม

4. มีบรรยากาศที่สร้างสรรค์ ในการทำงานที่ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมที่จะทำงานที่ต้องใช้ความเสียง บรรยากาศภายในทีมควรมีลักษณะที่ผ่อนคลายและให้ความรู้สึกปลอดภัยกับสมาชิกทุกคน

5. ผลสำเร็จของทีมจะต้องมีวัตถุประสงค์เป็นของตนเอง ซึ่งจะทำให้รู้สึกว่าการทำงานนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมายของงานในระยะยาว ความรู้สึกแห่งศักยภาพในการมุ่งมั่นจะทำงานให้สำเร็จ แต่ทั้งนี้ต้องมีการทบทวนเพื่อตรวจสอบดูว่า ทีมนั้นมีการพัฒนาไปมากน้อยเพียงใด

6. มีบทบาทของความร่วมมือที่ชัดเจนในกระบวนการวางแผน และแต่ละคนจะมีบทบาทที่แตกต่างกันและทำงานออกมาให้เห็นผลงานได้ในลักษณะเป็นภาพรวมขององค์กร

7. ทีมจะต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบที่มีชีวิตชีวา และในทางที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา

8. มีกระบวนการที่ตีระบุงบพบาพได้ชัดเจน มีรูปแบบที่สนับสนุนลักษณะการทำงานเป็นทีม
9. สามารถแสดงความคิดเห็นที่ไม่มีอคติ ต้องมีการตรวจสอบความผิดพลาดของทีมหรือของบุคคล โดยไม่โจมตีใคร
10. พัฒนาตนเองอย่างดีของตัวสมาชิกและทีม มีวิธีควบคุมสมาชิกที่ค่อนข้างจะยึดถือตามปัจเจกบุคคลหรือมีที่ฐิสูง
11. มีความเข้มแข็งที่สร้างสรรค์ ทีมต้องมีความสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ โดยการพบปะพูดคุยสมาชิกในทีม ถ้าใครมีแนวคิดใหม่ สมาชิกทีมควรจะให้การสนับสนุนหรือช่วยกันหาการสนับสนุนจากภายนอก เพื่อให้แนวคิดใหม่ ๆ นั้นสามารถปฏิบัติได้จริง
12. มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกลุ่ม ความสัมพันธ์กับทีมอื่น ๆ ควรจะได้รับการพัฒนาเมื่อทำงานร่วมกับทีมอื่น ๆ ว่าจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร โดยมีการติดต่อกับทีมอื่น ๆ สม่่าเสมอ เพื่อประสานกับสมาชิกแต่ละคนในทีม และควรได้รับการกระตุ้นให้ติดต่อและทำงานร่วมกับสมาชิกของทีมอื่น ๆ เป็นต้น

บุษยมาศ แสงเงิน (2553) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้ 1. มีเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม 2. แต่ละคนมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ 3. ต้องมีความสัมพันธ์กับงานและทีม 4. ต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงาน 5. พฤติกรรมการทำงานผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 6. สมาชิกแต่ละคนต้องรู้จักกัน 7. ต้องทำความเข้าใจต่อเพื่อนร่วมงาน 8. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม 9. จัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 10. มีการสื่อสารและสัมพันธ์ภาพที่ดีในกลุ่ม 11. ควรปรับตนให้เป็นคนที่มีปฏิกริยาตอบโต้ 12. การขจัดข้อขัดแย้งภายในกลุ่ม 13. ใช้วิธีประสานประโยชน์ในเรื่องความรู้ 14. การตัดสินใจ 15. ภาวะการเป็นผู้นำ 16. ต้องเป็นหัวหน้าทีมที่เป็นผู้ฟังที่ดี 17. ปรับทัศนคติต่อสมาชิกใหม่ 18. สมาชิกมีการยอมรับนับถือกัน 19. หัวหน้าทีมควรเป็นแบบอย่างที่ดี และ 20. มีระบบการให้คุณและการให้โทษ

ชุนวัฒน์ ปุงบางกระดี (2558, น. 63) ได้สรุปคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ไว้ว่า สามารถจัดกลุ่มเป็น 6 ประเด็นหลัก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับความสำเร้งของทีม การสร้างความร่วมมือภายในทีม การศึกษาเป้าหมายของทีมอย่างละเอียด การสร้างบรรยากาศของทีม การเสริมพลังอำนาจแก่ทีมและบทบาทของผู้นำทีม

นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต (2559) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีสมรรถนะสูง สรุปได้ว่า เป็นการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมหนึ่งใดโดยมีวัตถุประสงค์ที่เห็นตรงกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการแสดงความคิดเห็น การประสานงาน การตัดสินใจ การช่วยเหลือระหว่างกันของสมาชิกที่ร่วมอยู่ภายใต้ขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ และที่สำคัญนั้น ทุกคนในทีมจะต้องมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้

นาฏยา สุวรรณศิลป์ (2561) ได้สรุปว่า ลักษณะของทีมงานที่มีสมรรถนะสูง เป็นลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลให้การทำงานองค์กรต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้นำทีม สมาชิกทีม ต้องมีความเข้าใจและมีความตระหนักในการทำงานร่วมกัน มีการปฏิบัติตนที่ดีต่อกันและกัน ปฏิบัติตนดีต่อการทำงานต่อองค์กรด้วยความจริงใจ โดยมุ่งให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

แม็คเกรเกอร์ (McGregor, 1960) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีสมรรถนะสูง มีลักษณะสรุปได้ดังนี้ บรรยากาศที่ไม่เป็นทางการสมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง สมาชิกที่รู้จักรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันใช้เหตุผลในการยุติปัญหาและจะร่วมกันแก้ปัญหา มีการตัดสินใจโดยความเห็นเดียวกัน การวิพากษ์วิจารณ์เป็นไปอย่างตรงไปตรงมา สมาชิกมีอิสระทางความคิดเห็น มอบหมายงานกันอย่างชัดเจนและยอมรับภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มที่ หัวหน้าไม่ใช้อำนาจครอบงำและตรวจผลงานเป็นระยะ ๆ

ลิเคิร์ต (Likert, 1961) กล่าวถึงลักษณะทีมที่มีสมรรถนะสูง มีจุดเน้นคล้ายกับแนวคิดของ McGregor ซึ่งเน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในทีม สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกปฏิบัติงานอย่างชำนาญและมีสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน
2. การทำงานที่เป็นกันเองและผ่อนคลาย
3. สมาชิกมีความสนใจซึ่งกันและกันและให้เกียรติกัน
4. มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันสูง
5. สมาชิกร่วมกำหนดค่านิยมความประสงค์หรือเป้าหมาย
6. สมาชิกมีการประสานงานที่ดี
7. สมาชิกยอมรับและให้ความสำคัญต่อค่านิยมของทีม
8. สมาชิกมีแรงจูงใจทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน
9. บรรยากาศของการทำงานสนับสนุนเกื้อกูลกัน
10. หัวหน้าทีมมีการส่งเสริมบรรยากาศของการร่วมมือประสานงานกัน
11. สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
12. สมาชิกยอมรับเป้าหมายและความคาดหวังด้วยความเต็มใจ
13. สมาชิกมั่นใจทีมงาน
14. สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
15. บรรยากาศทำงานส่งเสริมให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์
16. ทีมงานมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
17. มีการสื่อสารด้านการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา
18. มีการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญทุกเรื่อง และไม่เสียเวลาสื่อสารกับเรื่องที่ไม่สำคัญ

19. สมาชิกมีความสนใจข่าวสารข้อมูลที่ได้รับฟัง และฟังโดยปราศจากความแคลงใจ  
 20. มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง  
 21. สมาชิกทุกคนทำงานด้วยกระบวนการกลุ่ม  
 22. สมาชิกเข้าใจเป้าหมายและวิธีการ เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วารนีย์ (Varney, 1977, p. 154) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้ 1. สมาชิกภายในทีมทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของสมาชิกแต่ละคน 2. สมาชิกเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาททั้งหมดภายในองค์กร 3. มีการติดต่อสื่อสารถึงกันและกันระหว่างสมาชิกภายในทีม 4. มีการสนับสนุนกันระหว่างสมาชิกด้วยกัน 5. มีความเข้าใจในการทำงานเป็นกลุ่ม พฤติกรรมที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานร่วมกัน อย่างใกล้ชิด 6. มีแนวทางการทำงานและแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 7. สามารถใช้ความขัดแย้งให้เป็นประโยชน์มากกว่าการทำลาย 8. มีการร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิกเพื่อลดการแข่งขันกัน 9. มีการประสานงานกับทีมอื่น ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถภาพของทีม และ 10. มีความเคารพในหน้าที่ของแต่ละคนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

คายนอร์ (Dyer, 1995, pp. 15-16) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้ 1. มีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจนสมาชิกทุกคนเข้าใจ ยอมรับ และสามารถปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมาย 2. สมาชิกทุกคนเข้าใจในหน้าที่และบทบาทการปฏิบัติงาน 3. มีความเชื่อถือไว้วางใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันภายในทีม 4. มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน 5. สมาชิกยอมรับการตัดสินใจของคนอื่น 6. ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน 7. ผู้นำทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง 8. ยอมรับและจัดการความขัดแย้งอย่างเฉลียวฉลาด 9. มีโครงสร้างและกระบวนการของทีมที่มั่นคงและสอดคล้องกับงานเป้าหมายและสมาชิกทีม

ดอนเนลลอน (Donnellon, 2006) ได้กล่าวถึงทีมที่มีสมรรถนะสูงว่าต้องสร้างทีมให้เกิดคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เน้นการปฏิบัติงานเป็นทีม (Focus on Collective Performance) หมายถึง การเน้นการปฏิบัติงานเป็นทีมในภาพรวม ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในการบริหารจัดการทีมของสมาชิก เช่น การให้สมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และการสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ และการร่วมมือกันทำงาน

2. สร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นทีม (Build Collaboration out of Conflict) หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงต้องอาศัยพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม โดยบริหารจัดการความร่วมมือ และขจัดความขัดแย้งอย่างรอบคอบ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 ดำเนินงานโดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายของทีมเสมอ

2.2 แบ่งปันความคิดเห็น และดำเนินงานบนความตกลงร่วมมือกันทุกฝ่าย



2.3 แสดงให้สมาชิกเห็นว่าการทำงานเพื่อทีมนั้นเป็นประโยชน์ต่ออาชีพของเขา

2.4 ใช้ระบบการให้รางวัลแก่ทีมเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน

3. ร่วมกันรับรู้เป้าหมายของทีม (Keep the Team Focused and Informed on its Goals) หมายถึง สมาชิกมีการพูดคุยถึงเป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าทีมดำเนินงานไปเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งในการทำงานมีโอกาสมากที่ทีมจะดำเนินไปอย่างผิดจุดประสงค์ แต่สิ่งที่ทีมต้องทำคือการรักษาให้ทีมสามารถดำเนินการต่อไปเพื่อไปสู่เป้าหมายได้

4. สร้างบรรยากาศเชิงบวกภายในทีม (Creative a Positive Culture) หมายถึง การสร้างบรรยากาศของความยินดี ซึ่งเป็นบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงโดยสร้างบรรยากาศที่สมาชิกคุ้นเคย และสบายใจ

5. เสริมพลังอำนาจแก่ทีม (Empower Your Team) หมายถึง การส่งเสริมให้ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมที่จะดำเนินการให้สำเร็จ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

5.1 ยึดความคิดเห็นส่วนใหญ่ เช่น การออกเสียงส่วนใหญ่

5.2 สนับสนุนให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาตามศักยภาพของเขา

5.3 เปิดรับความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคนในทีม

5.4 ให้การเสริมแรงเมื่อสมาชิกในทีมเข้ามามีส่วนร่วม

6. สร้างค่านิยมของการทำงานเป็นทีม (Model Your Own Values) หมายถึง ผู้นำทีมจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงานเป็นทีมตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานร่วมกัน ความเสมอต้นเสมอปลายในสิ่งที่ดีนั้นจะช่วยให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี และเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

บีช (Biech, 2008) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม แนะนำถึงลักษณะหลายประการที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกทีมเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของการทำงานเป็นทีมตรงกัน เพราะอย่างน้อยหากทุกคนได้รู้เหตุผลของการทำงานของทีม ความเป็นทีมก็จะมีเด่นชัด และเดินไปในทิศทางเดียวกันไม่สะเปะสะปะ สมาชิกยังจะต้องรู้สึกเป็นเจ้าของในเป้าหมายของทีมที่ต้องกำหนดไว้ชัดเจน

2. สมาชิกมีบทบาทและได้รับมอบหมายงานที่ชัดเจน การทำงานแยกเดี่ยวควงยากที่จะผลักดันงานสำคัญบางอย่างให้รู้ตหน้าไปได้ องค์กรจึงเลือกวิธีการสร้างทีมงานที่ระดมคนจากหลากหลายสาขาความเชี่ยวชาญมาทำงานในด้านที่ต่างกัน ตามสไตล์ของแต่ละคน ในการขับเคลื่อนตัวของมันเองภายใต้มาตรฐาน ระเบียบแบบแผน และเป้าหมายงานที่ชัดเจน ทุกคนในทีมจะต้องเห็นพ้องต้องกันเพื่อทำให้สำเร็จ ที่จะผลักดันให้หน่วยงานมีผลงานอันดีเลิศ ต้องเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือจากขอบเขตหน้าที่ของตัวเองอีกด้วย

3. มีการสื่อสารอย่างเปิดกว้างและชัดเจน ทีมที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เป็นเพราะ “สื่อสาร” ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นทีมจะต้องเรียนรู้ คือ การสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการฟังควบคู่กันไป ย่อมส่งผลดีต่อการทำงานของทีมหลายอย่าง ได้แก่ ช่วยให้ทุกคนในทีมเข้าถูกต้องตรงกัน สร้างความไว้วางใจ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ช่วยกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นของตัวเองออกมา เป็นการสะท้อนข้อมูลทุกอย่างที่จะทำให้ทีมทำงานได้ผลงานสูงสุด ทุกฝ่ายสื่อสารกันเข้าใจ จะได้ตั้งใจและได้ทำงานตามมา

4. ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการช่วยกันหาวิธีการที่จะช่วยในการตัดสินใจ จำเป็นต้องฟังพาเทคนิคทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพหลายอย่างประกอบกัน หรือใช้ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำก่อนที่จะตัดสินใจทางเลือกที่สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกทีมงาน

5. การมีส่วนร่วมที่สมดุล ทีมจะมีส่วนร่วมกับการทำงานมากน้อยต่างกัน ล้วนต้องพึงพออาศัยและรับผิดชอบร่วมกันทั้งสิ้น คนที่มีบทบาทสำคัญคือ “หัวหน้าทีม” เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือจัดการสารพัดเรื่อง ฟังเข้าใจการมีส่วนร่วมขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่มีต่องานของทีมด้วย มีการแชร์ข้อมูลสารสนเทศ เอาใจใส่สานสร้างสัมพันธ์ ระดมกำลัง งานของทีมจะไปได้โดดเด่น

6. ยอมรับความหลากหลาย ความหลากหลายเป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม เช่น การศึกษา ประสบการณ์การทำงานมากน้อย ช่วงวัย สาขาอาชีพ รวมทั้งเชื้อชาติ ศาสนา และวิถีคิด มุมมอง เป็นต้น เขาเหล่านี้ต้องมาทำงานด้วยกัน จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ พยายามนำเอาความแตกต่างนั้นมาสานพลังให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีของทีมออกมาให้ได้

7. มีการบริหารความขัดแย้งในทีม มองว่าความขัดแย้งของทีมให้เป็นประโยชน์ นำมาใช้ให้เกิดผลดีกับการทำงานร่วมกัน เช่น หาแนวทางในการสื่อสารความแตกต่าง เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มองนอกกรอบ พยายามไม่ทำเรื่องใดเป็นปัญหา และได้รับการจัดการอย่างดีทำให้เกิดการมีส่วนร่วมที่เปิดกว้าง เป็นต้น ทีมช่วยกันพิจารณาทุกแง่มุม เลือกทางออกที่ดีที่สุด ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องมองความขัดแย้งในทีมในด้านบวกแล้วจัดการอย่างตรงไปตรงมาและมีประสิทธิภาพ

8. มีบรรยากาศที่ดี เป็นการทำงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดี ทีมมีความผูกพันกัน รู้สึกสบายใจ ความขัดแย้งเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยงและลงมือทำแม้จะมีความผิดพลาดตามมาก็ตาม บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยการมีความไว้วางใจกันภายในทีม

9. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ช่วยสร้างบรรยากาศทางบวกให้แก่ทีมโดยตรง ความสัมพันธ์แบบร่วมมือกัน ได้แก่ ตระหนักถึงคุณค่า จุดแข็งจุดอ่อนของแต่ละคน เปิดให้สะท้อนข้อมูลระหว่างกันอย่างเปิดเผย กระตุ้นและเรียนรู้กันให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม สร้างบรรยากาศความไว้วางใจกัน และยกย่องความสำเร็จของทีม เป็นต้น

10. หัวหน้าทีมที่เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ หัวหน้าทีมที่แบ่งความรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก มีความยุติธรรม จริงใจ สร้างบรรยากาศของการทำงานอย่างมีสัมพันธภาพที่ดีและไว้วางใจกัน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่ดีของทีมได้เสมอ

วีลีน (Wheelen, 2013) ได้กล่าวถึงทีมที่มีสมรรถนะสูงว่าต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกในทีมเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม
2. ภาระงานมีความเหมาะสมกับสมาชิกในทีม
3. สมาชิกในทีมเข้าใจ และยอมรับบทบาทของตน
4. การมอบหมายงานสอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในทีม
5. รูปแบบของภาวะผู้นำสอดคล้องกับระดับการพัฒนาของทีม
6. รูปแบบการสื่อสารเปิดกว้างให้สมาชิกมีส่วนร่วม
7. ยอมรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทีม
8. อธิบายและถกเถียงปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข หรือตัดสินใจ
9. สมาชิกในทีมวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหา หรือตัดสินใจ
10. ทีมใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
11. ทีมนำเครื่องมือ และรูปแบบการตัดสินใจไปใช้ และประเมินผล
12. อดทนต่ออุปสรรค และงานที่ยากลำบาก
13. ทีมมีบรรทัดฐานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ ความสำเร็จ และนวัตกรรม
14. กลุ่มย่อยมีความกลมกลืนกับทีมโดยรวม
15. ทีมใช้สมาชิกในทีมน้อยที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมาย
16. ทีมมีเวลาเพียงพอเพื่อพัฒนาการทำงานและบรรลุเป้าหมาย
17. ทีมมีการติดต่อประสานงานกันสูงสุด
18. ทีมมีกลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องมีความไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำมาซึ่งการยอมรับในความรู้ เห็นคุณค่าของสมาชิก การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันรวมถึงการมีส่วนร่วมในการคิด การปฏิบัติ และแก้ปัญหาโดยใช้การสื่อสารแบบเปิด ซึ่งเป็นการสื่อสารสองทาง โดยจะสามารถนำไปสู่เป้าหมายของทีมงานได้ อันจะส่งผลต่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผลของงาน

#### 2.2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

วรารักษ์ ตระกูลสฤณี (2550, น. 9) ได้สรุปว่า องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม

ต้องมี ดังนี้

1. มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมาย กล่าวคือ มีการรับรู้ทราบถึงแนวคิด แนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกันนั้นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมาย หรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีม

2. การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มการทำงานกันเป็นทีม ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้การนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี คือ เป็นงานที่สามารถดึงเอาศักยภาพหรือความสามารถของทุก ๆ คนที่มีอยู่มาใช้เป็นประโยชน์ต่องานส่วนรวม ดังนั้น สมาชิกทุกคนในทีมจะต้องยอมรับนับถือกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- คนแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถไม่เหมือนกัน
- ยอมรับความแตกต่างของมนุษย์ ได้แก่ ความแตกต่างทางความคิด อารมณ์ ความรู้สึกความเข้าใจ ฯลฯ
- ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการเอาใจใส่ การยกย่อง การยอมรับการให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. การร่วมมือพร้อมใจกันในการทำงานทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประจุฟันเฟืองของเครื่องจักรกลไก ซึ่งจะขาดไม่ได้แม้แต่แต่นอตตัวเล็ก ๆ เพียงตัวเดียว งานของกลุ่มก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเรามีอาจทำได้สำเร็จเพียงลำพังแค่ความสามารถของคน ๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิด ช่วยกันแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนแนวทาง ช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนที่กลุ่มได้ ช่วยกันวางแผนเอาไว้ให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การแบ่งงานกันทำตามความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญ ของการทำงานเป็นทีม หลักการแบ่งหน้าที่กันทำภายในทีมงานควรยึดหลักการแบ่งความรู้ ความสามารถความพึงพอใจ กล่าวคือ การจะมอบหมายให้ใครทำอะไร มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถที่บุคคลนั้นมีอยู่ในตัว หัวหน้ากลุ่ม หรือผู้นำของทีมควรเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดีเพียงพอที่จะรู้ว่าใครเป็นอย่างไร ใครชอบงานแบบไหน ใครถนัดทำงานประเภทใด เพื่อที่จะสามารถมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น

5. ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกันเพราะความรับผิดชอบของแต่ละคน หมายถึง ความสำเร็จของกลุ่ม/ ทีมงานสมาชิกในทีมจะต้องรู้จัก

บทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวม และยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองจึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ กล่าวคือ ทีมสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์

6. ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกันความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันกัน เข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุปว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของวราภรณ์ ตระกูลสฤติ มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) มีเป้าหมายร่วมกันการทำงานเป็นทีม 2) การยอมรับนับถือกัน 3) การร่วมมือพร้อมใจกันในการทำงาน 4) การแบ่งงานกันทำตามความสามารถ 5) ความรับผิดชอบ และ 6) ความเข้าใจซึ่งกันและกัน

กรกนก ทิพรส (2551, น. 204) ทีมงานที่มีสมรรถนะสูง คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด วิธีการทำงานเป็นทีมนั้นมีหลายประเภท เช่น การทำงานเป็นทีมในองค์การภาครัฐบาล ภาคเอกชน การเมือง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ทีมงานที่มีสมรรถนะสูง มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน คือ สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและอย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ลักษณะงานนั้นจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคง ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ และลักษณะงานนั้น ๆ ต้องมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทำงานสังคมและผู้ปฏิบัติงานด้วย ลักษณะการทำงานจะต้องตั้งอยู่บนตัวบทกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม อย่างเพียงพอมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และลักษณะงานนั้น ๆ จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการแก้ปัญหาและระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การไปพร้อม ๆ กัน ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจที่จะทำงาน ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การ หน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งความพอใจที่สำคัญคือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกที่ตนเองมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงานได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์การและสมาชิกในทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2. สมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน คือ สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยการไว้วางใจ เชื่อในความสามารรถ และความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมงาน ได้แก่ การมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เช่น การแจ้งข่าวสารต่าง ๆ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน มีการแสดงการยอมรับนับถือกันระหว่าง

สมาชิกให้เกียรติ ยกย่องสมาชิกในทีมงาน แบ่งงานกันทำ และรับฟังซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรม ในการได้รับรางวัลจากการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่หลอกลวงเพื่อทำให้พอใจ มีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน มีการแสดงความสามารถออกมา เช่น สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้ สมาชิกสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ สมาชิกในทีมต่างก็มีความมั่นใจว่า สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถทำงานได้สำเร็จและควรมีการสอนเทคนิค ที่สำคัญให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

3. การสื่อสารที่ดี คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดไปยัง บุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกัน การติดต่อ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุม และประสานงานให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกับการทำงานที่ต้องการร่วมกันด้วยการสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง เพราะการติดต่อสื่อสารเป็น กระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและ ระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อสารโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่อ อย่างไร โดยวิธีไหน ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่จะช่วยให้สมาชิกในทีม สื่อสารระหว่างกันที่ดีขึ้น ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบ ความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับ อาจทำได้โดย การถามปัญหาที่ได้สื่อสารไปเพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ ยังสามารถสังเกตได้ จากอากัปกริยาของผู้รับข่าวสารว่าแสดงความรู้สึกออกมาอย่างไรซึ่งความสำเร็จของการสื่อสาร ได้แก่

3.1 ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการสื่อสาร เรื่องอะไร การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้ได้รับข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งข่าวสาร

3.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่า การสื่อสาร แต่ละครั้งเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไร

3.3 การสื่อสารทุกครั้งควรคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศ สภาพแวดล้อมของการสื่อสารมีความเหมาะสมที่จะสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจและมีความน่าสนใจ

3.4 การวางแผนการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการเขียนข้อความที่จะสื่อ เตรียมไว้ก่อน มีการวางแผนหัวข้อของการสื่อสารก่อนหลังตามลำดับเพื่อให้เข้าใจง่าย

3.5 การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับสารว่ามีความเข้าใจในสื่อที่ได้รับข่าวสารหรือไม่ มีข้อสงสัยที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมหรือไม่

3.6 การติดตามผลการสื่อสารมีความเข้าใจเพียงใดและกระทำตามที่ต้องการหรือไม่

3.7 การสื่อสารบางอย่างไม่สามารถทำได้ในขณะนั้น อาจต้องรอจังหวะที่เหมาะสม

3.8 การกระทำสอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ หมายถึง การสื่อสาร ใดๆ ก็ปฏิบัติตามที่ได้พูดไว้ แน่ใจว่าการสื่อสารครั้งนั้นสร้างความเข้าใจที่ดีที่สุด แม้ในสถานการณ์ที่เกิดความตึงเครียดก็สามารถสื่อสารให้เกิดบรรยากาศที่ดี การฟังก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสาร คือ การรับฟังอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจความรู้สึกและการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง

4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในทีมให้ลดลง เหลือไว้ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ การขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้นำในทีมงาน จึงเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานให้ดีขึ้น หรือทำงานสร้างสรรค์มากกว่าการทำงาน มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

4.1 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ไขความขัดแย้งโดยการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา ทำเสมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ ทำให้ล้มเหลวในการแก้ปัญหา ทำให้ปัญหายังมีอยู่ไม่ได้รับการแก้ไข

4.2 การยอมให้ หมายถึง การร่วมมือกันอย่างละครึ่งทำงานของกลุ่มหลายกลุ่ม ในการพยายามให้ผลประโยชน์ลงตัว โดยฝ่ายหนึ่งยอมลดผลประโยชน์ของตน

4.3 การประนีประนอม หมายถึง การแก้ไขปัญหโดยคู่กรณีทั้งสองไม่ต้องมีความร่วมมือและไม่ต้องมีการรักษาผลประโยชน์ แต่เป็นการทำความตกลงกันในผลลัพธ์ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจสูงสุด แต่ไม่ใช่ผลที่ได้รับประโยชน์สูงสุดไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์สูงสุด

4.4 การแข่งขัน หมายถึง การแข่งขันกันสูงระหว่าง ทั้งสองฝ่ายมีความขัดแย้งสูง ที่เน้นที่ความต้องการ ของแต่ละฝ่ายมีมากและต่างฝ่ายก็ต่างไม่พอใจซึ่งกันและกัน

4.5 การร่วมมือกัน หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันและรักษาผลประโยชน์ร่วมกันโดยมีเป้าหมาย คือ ความพอใจสูงสุดของทั้งสองฝ่ายการแก้ไขความขัดแย้งมีแนวคิดที่ต่างกัน ในเวลาที่ต่างกัน เช่น ในเวลาที่มีการแข่งขันหรือการบังคับจะเป็นการดี ถ้ามีการจริงจังในการทำงานบวกหรือเมื่อต้องการลดค่าใช้จ่ายหรือเกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรที่มีน้อย ทั้งสองฝ่ายจะต้องแข่งขันกัน ส่วนการประนีประนอมจะเป็นประโยชน์เมื่อบุคคลถูกกดดันด้านเวลา เมื่อไม่สามารถร่วมมือกันได้ และถ้าหากเขาได้พิจารณาแล้วว่าไม่สูญเสียมากหรือหลีกเลี่ยงก็จะเหมาะสม ในกรณีที่ปัญหานั้นเป็นปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ เมื่อทั้งสองฝ่ายมีเหตุมีผล มีการคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา เทคนิคสำคัญในการแก้ปัญหาอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า การคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ หมายถึง เป้าหมายระดับสูงขององค์การทำให้ทีมงานต้องพยายามอดทนเพื่อความสำเร็จของ

องค์การ และคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การมากกว่าความพอใจส่วนตัว การร่วมมือกันในการทำงาน เป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจที่อยู่บนแนวคิด และผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน

5. การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกันแก้ปัญหา นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยทั่วไปสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจ คือ ปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานในองค์การและของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้วทั้งนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลและแนวทางการหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรค จึงต้องมีการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวกับปัญหา มีดังนี้

5.1 การกำหนดหัวข้อปัญหาควรกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาแท้จริงของหน่วยงานคืออะไร ใช้การวิเคราะห์และวิจารณ์ในการค้นหาปัญหา หากพบมากกว่าหนึ่งปัญหา จะต้องนำมาเปรียบเทียบดูความสำคัญ และความเป็นไปได้ในการแก้ไข และกำหนดขอบเขตของปัญหาไม่ให้กว้างเกินไป

5.2 การกำหนดสภาพปัญหา การระบุเรื่องเวลา ระบุข้อเท็จจริง ระบุข้อมูลที่ได้วัดได้สภาพของปัญหา อาจแบ่งเป็น 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน อนาคต

5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับปัญหา

5.4 การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาโดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุใหญ่ สาเหตุย่อยให้เห็นชัดเจน

5.5 การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา หรือแสวงหาการแก้ปัญหาหลาย ๆ อย่างในการทำงาน แล้วเลือกแนวการทำงานที่เป็นไปได้มากที่สุด

5.6 การปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหตามแผนและทำงานเลือกที่กำหนดไว้

สรุปและประเมินผลการแก้ไขปัญหาว่า ได้รับผลตามเป้าหมายเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไข แนวปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หากองค์การได้นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหโดยกลุ่มหรือทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มดำเนินการเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และไม่นำความเสียหายมาสู่องค์การ การดำเนินการแก้ปัญหาตามขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ย่อมนำความสำเร็จมาสู่งานและองค์การต่อไป

6. การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่นและหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีม นั้น ๆ รวมทั้งแนวทางการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน



บทบาทของสมาชิกในทีมงานมีหลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำในกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคนตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวให้เกิดในกลุ่มและการสร้างบรรทัดฐานในการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นทีมที่ดีขึ้น บทบาทของสมาชิกในทีม แบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

6.1 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ การพยายามหาทำงานแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจงอธิบายการเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

6.2 บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม จะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ประสานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติของกลุ่มการแสดงบทบาทจะส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอย่างดี

6.3 บทบาทเพื่อตนเอง คือ เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจจะมีพฤติกรรมก้าวร้าวซึ่งมักแสดงออกโดยการโจมตีการไม่เห็นด้วยอย่างไร้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบนั้นเสียหายหรือเป็นผู้ขัดขวางที่ดีถึง เป็นผู้พยายามครอบงำผู้อื่น โดยวาจาและท่าทางทำงานหรืออาจแสดงออกในเวลาทำงานจะตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกร้องความสนใจบ้างโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเลี้ยงงาน ไม่เอาจริงเอาจังกับงาน เป็นต้น

สรุปว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของกรรณกทิพรส มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน 2) สมาชิกเกิดการเชื่อถือและไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่ดี 4) การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง 5) การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2551, น. 90) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนรู้สึกรู้ว่าต่างคนต่างมีภาระ ผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งเพื่อความร่วมมือเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุม และการทำโทษ

2. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตน และเพื่อนร่วมทีม โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกายและจิตใจ ทั้งมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการที่เฉพาะคน และบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้น ๆ

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการอ้อมยอม ประนีประนอม พุดด้วยเหตุผลหรือการลงมติ

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้าและอากัปกริยาท่าทาง ความกระตือรือร้นในการพูดคุยเปิดเผย วางใจซึ่งกันและกัน และข้อขัดแย้งตลอดจนคำปรึกษา พร้อมทั้งจะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม ต้องเข้าใจเหตุผลที่กระทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เลือกหาทางแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจโดยมีการประเมินเหตุผล

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรที่จะปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจและความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงานอีกด้วย

สรุปว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของทองทิพภา วิริยะพันธุ์ มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน 2) สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตน 3) สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม 4) ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ 5) มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี 6) มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ 7) สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน 8) ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกัน 9) มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม และ 10) สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

ธีระ รุญเจริญ (2553, น. 221) ได้กล่าวถึง การทำงานเป็นทีมงานที่มีสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ ดังนี้

## 1. องค์ประกอบด้านสมาชิกในกลุ่ม

### 1.1 สมาชิกในทีมควรมีคุณสมบัติอย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้

1.1.1 มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน ถึงความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน ทัศนคติ และซื่อตรงต่อกัน ยึดมั่นในอุดมการณ์กลุ่มยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้

1.1.2 มีทักษะในการทำงานนั้นคือ เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.1.3 มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี หมายถึง มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกว่าคุณทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกันและกัน

1.1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ มีการไว้ใจที่ตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีการไว้เนื้อเชื่อใจกัน และพยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น

## 2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม

2.1 ผู้นำทีมงานต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีอดทน ตั้งใจจริง ไม่หงุดหงิดในความล่าช้า พยายามให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ไม่บังคับกลุ่มในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้นำบ้าง ที่สำคัญคือ มีความสามารถชักจูงสมาชิกเกิดความร่วมมือ

2.2 ผู้นำทีมสามารถจัดความขัดแย้งของกลุ่ม และผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักใช้ความขัดแย้ง ในกลุ่มไปในทางสร้างเสริมได้

2.3 ผู้นำต้องเอาใจใส่กลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกมีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2.4 ผู้นำต้องมีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก

2.5 ผู้นำต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกในแต่ละคน

2.6 ผู้นำต้องมีความรอบรู้และความรู้ในการวางแผนปฏิบัติงานการติดตามและประเมินผล

มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553, น. 16) ได้แบ่งการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านการวางแผนดำเนินการของทีม มีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจนประสานงานกันเป็นทีมแยกลักษณะและขนาดของกลุ่มออกจากทีมการมีแผนการติดตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ด้านสมาชิกทีมมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานมีความรู้หรือใฝ่หาความรู้ตระหนักในการทำงานระบบเป็นทีมร่วมกับผู้อื่น

3. ด้านผู้นำทีม มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและติดตามผล มีเทคนิคในการเผชิญต่อการขัดแย้งในกลุ่ม เทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจและแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม ลักพงษ์ โกษาแสง (2553, น. 49) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ขนาดของกลุ่ม คือ ขนาดของกลุ่มที่มีผลต่อความสามัคคีภายในกลุ่ม ทั้งนี้สืบเนื่องจากความยากลำบาก ความสับสนจากการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ที่อาจล้มเหลวได้ กลุ่มที่มีขนาดพอดีจะมีสมาชิกประมาณ 7-8 คน กลุ่มงานขนาดใหญ่จะมีสมาชิกประมาณ 11-15 คน ข้อที่น่าสังเกตก็คือ ถ้ามีสมาชิก 3 คน ขึ้นไป จะเริ่มต้นมี “คนวงใน” และ “คนวงนอก” เกิดขึ้น

2. การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม คือ ถ้าภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเองย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคล้ายความเป็นหนึ่งเดียวลงได้ แต่ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกันได้

3. สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลยินดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น เพื่อแสวงหาความเจริญเติบโตความก้าวหน้า อันหมายถึง การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง จากการมีสถานภาพหรือตำแหน่งนั่นเอง

4. การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน คือ การรวมตัวไม่ว่าจะมีขนาดกลุ่มมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน คาดหมายที่จะร่วมแรงร่วมใจให้ถึงเป้าหมายยอมทำให้องค์การนั้นหรือกลุ่มนั้นรักใคร่สามัคคีกลมเกลียว

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงาน ได้ทำงานในบรรยากาศเป็นมิตรไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสงเสียงที่เหมาะสมไม่แข่งขันกันสูงนัก ร่วมมือร่วมใจได้มีส่วนร่วม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

6. ความใกล้ชิดกัน คือ การทำงานอย่างใกล้ชิด เปิดเผย ใจกว้างใจกันจะมีผลนำไปสู่การเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน สามารถสนับสนุนแก่กันเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

7. ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง คือ การติดต่อกันในลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความผูกพันต่อกัน ไว้นื้อเชื่อใจกันได้ รู้เขารู้เรา มีการสื่อสารแบบการทำงาน และหมั่นการตอกย้ำความเข้าใจกันอยู่เสมอ

8. สมาชิกของโครงสร้างภายในกลุ่ม คือ วัย ค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานความรู้ ฐานะทำงานเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่งในองค์กร ปัจจัยดังกล่าวล้วนแต่มีผลให้เกิดความแตกแยกหรือเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรทั้งสิ้น

9. ภาวะผู้นำ คือ ในกลุ่มจะต้องมีผู้นำ ผู้นำจะมีแบบแผนในการบริหาร และมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน การปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มย่อมก็แตกต่างกันไปสมาชิกในกลุ่มย่อมจะมีการรับรู้แตกต่างกันไปด้วย

10. แรงกดดันจากภายนอก คือ การเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น คู่แข่งระดมการส่งเสริมการขาย มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้มีการผลิตบริการสินค้าประเภทเดียวกันมากขึ้น ภาวะด้านการครองชีพก่อให้เกิดการซื้อขาย ตัวสมาชิก ซึ่งล้าแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ต้องศึกษา เพราะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์กรทั้งสิ้น

สรุปว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของลัททิงส์ โภชาแสง มี 10 องค์ประกอบ คือ 1) ขนาดของกลุ่มที่มีผลต่อความสามัคคีภายในกลุ่ม 2) การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม 3) สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม 4) การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 6) ความใกล้ชิดกัน 7) ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง 8) สมาชิกของโครงสร้างภายในกลุ่ม 9) ผู้นำมีแบบแผนในการบริหาร และ 10) การเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

ธีระเดช รุ่งมงคล (2555, น. 23-29) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้นำกลุ่ม (Team Leader) จะต้องมีความสามารถและบทบาทดังต่อไปนี้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีทักษะในการพูด มีความสามารถในการอธิบาย มีความสามารถที่จะคิดในเวลาจำกัด รู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของสมาชิก มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติ รู้จักประสานความคิดและลดความขัดแย้ง มีความยุติธรรมและสร้างความสามัคคี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แจ่มข่าวสารที่จำเป็นให้สมาชิกทราบ และควรมีคุณสมบัติของการครองตน ครองคน และครองงาน

2. สมาชิกของทีม (Team Member) จะมีบทบาทในการเสริมสร้างให้การทำงานสำเร็จได้ด้วยดี จะต้องมียุทธศาสตร์ในการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน สนับสนุน ให้ความร่วมมือและเป็นส่วนหนึ่ง ให้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็น มีทักษะในการทำงาน

3. กระบวนการในการทำงานของทีม (Team Procedure/Team Design) จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญดังนี้ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีระบบสื่อสารที่ดี รวดเร็วและถูกต้อง การทำงานเป็นระบบ มีระเบียบตามกติกา มีความจริงจังเปิดเผยต่อกันมีบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีการประสานสัมพันธ์ แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมตลอดเวลา และมีการกำหนดขั้นตอนในการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน ปฏิบัติงานตามแผน ประเมินและปรับปรุง

แคทเซนบาสส์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993, p. 401) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ประกอบไปด้วย

1. มีขนาดจำนวนสมาชิกไม่มาก มีผลงานวิจัยที่บ่งชี้ว่าขนาดในอุดมคติของทีมงานควรมีสมาชิก 7 คน หรืออยู่ระหว่าง 5 - 12 คน ทั้งนี้เพราะทีมขนาดดังกล่าวใหญ่พอที่จะทำให้เกิดความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นและมีขนาดเล็กพอเหมาะที่สมาชิกจะสร้างความใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ง่าย

2. มีทักษะที่เสริมต่อกัน ทีมงานที่ดีควรสร้างจากกลุ่มที่มาจากกลุ่มคนที่มีทักษะแตกต่างกัน โดยทักษะดังกล่าวควรมีลักษณะเสริมต่อกันในการประกอบภารกิจประจำการแสดงของวงดนตรีดุริยางค์ขนาดใหญ่ที่มีความไพเราะ เพราะมีการผสมผสานที่ดีของเครื่องดนตรี แต่ละชิ้นที่มาร่วมเสริมการทำงานกัน ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีมมี 3 กลุ่มด้วยกัน

3. ผูกพันติดต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกันในทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีทั้งวัตถุประสงค์ของทีมกับเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องไปด้วยกันเสมอ ซึ่งช่วยให้สมาชิกของทีมงานผูกพันต่อกัน

4. มีแนวทางปฏิบัติเดียวกัน ทีมงานจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งได้แก่ วิธีการที่สมาชิกจะทำงานร่วมกันอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ในการกำหนดแนวทาง การทำงานของทีมนั้น ต้องคำนึงถึงพื้นฐานทางเศรษฐกิจและการบริหาร และพื้นฐานเชิงสังคม ควบคู่กัน โดยในแง่พื้นฐานทางเศรษฐกิจและการบริหาร ยึดหลักการให้ทุกคนในทีมงานต้องปฏิบัติงานที่เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกัน สมาชิกของทีมงานต้องเห็นพ้องต้องกันว่า ใครควรทำงานอะไร จะกำหนดตารางทำงานเพื่อถือปฏิบัติร่วมกันอย่างไร ในการทำงานมีทักษะอะไรบ้างที่จำเป็น ต้องพัฒนาเพิ่มเติม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะพัฒนามาเป็นแนวทางการทำงานร่วมกันของทีมงาน ในที่สุด ส่วนในแง่พื้นฐานทางสังคม สมาชิกส่วนใหญ่จะใช้เวลานอกงานในการกระทำกิจกรรม สำคัญทางสังคมร่วมเสริมทักษะทั้งบทบาทภาวะผู้นำ เช่น การสร้างความท้าทาย การตีความ การให้ความช่วยเหลือ การบูรณาการ การสรุปย่อต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งบทบาทเหล่านี้ล้วนช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจต่อกัน และช่วยลดข้อขัดแย้งที่ขัดขวางความสำเร็จของทีมงานลง

5. มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบร่วมกันได้ ไม่มีกลุ่มงานใดสามารถเปลี่ยนเป็นทีมงานได้ ถ้าไม่ยึดมั่นในความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ดังนั้นคุณสมบัติในเรื่องความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ของทีมจึงเป็นแกนกลางอันสำคัญ ในสมาชิก ร่วมกันให้สัญญาอย่างจริงจังทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น

สรุปว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดของแคทเซนบาสค์ และสมิท มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) มีขนาดจำนวนสมาชิกไม่มาก 2) มีทักษะที่เสริมต่อกัน 3) ผูกพันติดต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน 4) มีแนวทางปฏิบัติเดียวกัน และ 5) มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบร่วมกัน

รอบบินส์ (Robbins, 2001, p. 64) กล่าวถึง องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ไว้ดังนี้

1. การจัดรูปแบบงาน (Work Design) เป็นการจัดทีมงานที่มีประสิทธิภาพให้ปฏิบัติงานและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ลักษณะของการจัดรูปแบบต้องมีเสรีภาพ ในการทำงานใช้ทักษะความรู้ ผลผลิตมีความชัดเจนส่งผลต่อคนส่วนใหญ่

2. การจัดองค์ประกอบ (Composition) เป็นการจัดทีมงานว่าเป็นอย่างไร ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพของสมาชิก การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่หลากหลาย ขนาดความยืดหยุ่นของทีมงาน และความเต็มใจร่วมทีมของสมาชิก

3. การจัดบริบท (Context) มีองค์ประกอบ ได้แก่ ทรัพยากรที่เพียงพอ ภาวะผู้นำที่ดีมีระบบ การประเมินผล และค่าตอบแทนที่ดี

4. การจัดกระบวนการ (Process) เป็นปัจจัยด้านกระบวนการมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของทีม ได้แก่ ความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม ความเชื่อมั่นการบริหาร ลดความขัดแย้ง การเอาเปรียบของสมาชิกบางคน

วาร্নีย์ (Varney, 1977, p. 156) ได้ศึกษาองค์ประกอบของทีมที่มีสมรรถนะสูง การไว้วางใจ มีบรรยากาศการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารที่ดีมีวัตถุประสงค์ของทีม การแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี การใช้ทรัพยากรของแต่ละคนในกลุ่มให้ได้รับประโยชน์มากที่สุด มีวิธีการควบคุมทีมงานที่ดีและนำเอาสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมาสนับสนุน ได้แก่ ความเป็นอิสระ การสนับสนุนและนับถือความแตกต่างของบุคคล

โรมิก (Romig, 1996, p. 156) ได้สรุปงานวิจัยการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มากกว่า 200 เรื่องมาวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 10 ด้าน ประกอบด้วย

1. การสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) พัฒนามาจากความคิดที่หลากหลายของสมาชิกและการระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา 4 ขั้นตอน ได้แก่ การนำปัญหามาพูดคุยกันภายในทีมให้สมาชิกที่ร่วมเสนอความเห็น สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในระหว่างทำกิจกรรม และนำความคิดที่ดีที่สุดไปปฏิบัติตามแผน

2. การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team Communication) การสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าอย่างเป็นทางการ รวมถึงการรับฟังสมาชิกทีม สิ่งเหล่านี้จะต้องมีการฝึกทักษะทั้งด้านการสื่อสาร การฟัง การเข้าใจอย่างถูกต้อง และมีการตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของสมาชิก

3. การประชุมทีม (Team Meeting) สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประชุมวางแผนและตัดสินใจ

4. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) โดยส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและความคิดสร้างสรรค์ของทีม ขจัดความรู้สึกทางลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยการทำให้สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ลดการใช้อารมณ์ และความเข้มของเสียง รับรู้ในเป้าหมายเดียวกันและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5. ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีม (Team Values, Vision and Mission) โดยทีมต้องมีการกำหนดแนวทางร่วมกันในเรื่องดังกล่าว ซึ่งเป็นความเชื่อหรือพฤติกรรมของสมาชิกตามที่คาดหวังของสมาชิกทั้งหมดเกี่ยวกับพันธกิจ กฎระเบียบ ปทัสถาน และเป้าหมาย โดยการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม

6. การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) โดยการพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกทีมแต่ละคนเพื่อนำไปสู่พันธกิจ ซึ่งเป็นการช่วยให้ทีมมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติโดยใช้เวลาลดลง

7. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และทีมองค์กร (Role and Responsibility and Team Organization) โดยสมาชิกทีมทุกคนต้องเข้าใจ บางครั้งความขัดแย้งของสมาชิกทีม ทำให้เกิดความเครียด ส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุที่ไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง

8. การแก้ไขปัญหาของทีม (Team Problem Solving) มีการประชุมสมาชิกทีมเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นโดยระบุปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ ระดมสมองเพื่อแก้ไขปัญหา เลือกวิธีการแก้ปัญหา โดยต้องกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสม

9. การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) ต้องอาศัยทักษะ ความรู้การมีส่วนร่วม และการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความรวดเร็วและขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

10. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement) เป็นการฝึกอบรม เช่น ลดระยะเวลา ผลผลิต ราคา และคุณภาพเพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ ซึ่งมีปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ทำให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้ผลดีกว่าการทำงานเพียงคนเดียว ความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน และพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน

สมคิด ผลนิล (2558, น. 27) ได้สรุปว่าหากองค์กรและทีมจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ผลงานมีประสิทธิผล ทีมจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ด้านบทบาทที่สมดุล 2. ด้านวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ 3. ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4. ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจ 5. ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง 6. ด้านกระบวนการทำงานที่ราบรื่น 7. ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8. ด้านการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ 9. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 10. ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี



สรุปว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มี 10 องค์ประกอบ คือ

- 1) การสร้างสรรค์ของทีม (Team Creativity) 2) การติดต่อสื่อสารภายในทีม (Team Communication)
- 3) การประชุมทีม (Team Meeting) 4) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)
- 5) ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจของทีม (Team Values, Vision and Mission) 6) การกำหนดเป้าหมายของทีม (Team Goal Setting) 7) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ 8) การแก้ไขปัญหาของทีม (Team Problem Solving) 9) การตัดสินใจของทีม (Team Decision Making) และ 10) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Work Process Improvement)

จากการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงทั้งหมด ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การสมรรถนะสูง ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ดี (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553)	ลัดพงษ์ โภชาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
<b>1. ด้านการไว้วางใจ</b>													
1.1 มีความเชื่อว่าทุกคนในทีม มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	10
1.2 สามารถดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของทุก ๆ คนที่มีอยู่มาใช้เป็นประโยชน์ต่องานส่วนรวม	✓					✓			✓	✓	✓		5
1.3 ผู้นำของทีมควรเป็นผู้ที่รู้จักและคุ้นเคยกับสมาชิกภายในทีมเป็นอย่างดี	✓			✓		✓			✓			✓	5
1.4 มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน	✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓	✓	8

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรังศรีตรัต (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิต (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอนบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
1.5 สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ	✓	✓		✓									3
1.6 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี		✓							✓				2
1.7 สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยการไว้วางใจ เชื่อในความสามารถ และความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน		✓	✓		✓			✓	✓				5
1.8 สมาชิกในทีมมีความมั่นใจว่าสมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถทำงานได้สำเร็จ		✓			✓				✓	✓			4
1.9 พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่มจะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน		✓	✓			✓			✓	✓		✓	6
1.10 สมาชิกในทีมแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกัน	✓		✓		✓	✓	✓		✓				6
1.11 มีการไว้วางใจที่ตระหนักถึงความต้องการ และความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม				✓		✓				✓			3
1.12 พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไว้นื้อเชื่อใจกัน และพยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น	✓			✓		✓	✓			✓		✓	6
1.13 ผู้นำทีม มีเทคนิคการเสริมแรงและสร้างพลังใจและแสวงหาวิธีการที่เหมาะสม				✓	✓	✓	✓			✓			5

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ดี (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกริศจิตร (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
1.14 เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก ด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและ กัน	✓			✓				✓		✓			4
1.15 ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง คือ ไว้เนื้อเชื่อใจกัน	✓			✓		✓	✓		✓				5
1.16 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				✓		✓	✓		✓				4
1.17 มีบรรยากาศของการทำงานที่ดี มีการประสานสัมพันธ์ แสวงหาแนวทางที่ เหมาะสมตลอดเวลา			✓		✓	✓	✓		✓				5
1.8 มีความหลากหลายของทักษะที่จำเป็น และมีขนาดพอเหมาะที่สมาชิกจะสร้าง ความใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ง่าย					✓	✓			✓	✓			4
1.19 สมาชิกของทีมงานผูกพันต่อกัน	✓				✓	✓			✓				4
1.20 เสริมสร้างการไว้วางใจต่อกัน และ ช่วยลดข้อขัดแย้งที่ขัดขวางความสำเร็จ ของทีมงานลง	✓				✓	✓	✓	✓	✓				6
1.21 มีภาวะผู้นำที่ดี มีระบบการ ประเมินผล และค่าตอบแทนที่ดี				✓		✓	✓	✓		✓			5
1.22 การไว้เนื้อเชื่อใจ มีบรรยากาศ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน			✓			✓	✓	✓		✓	✓		6

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
1.23 สร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในระหว่างทำ กิจกรรม และนำความคิดที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ ตามแผน			✓			✓			✓	✓		✓	5
1.24 การนำปัญหามาพูดคุยกันภายในทีม ให้สมาชิกทีมร่วมเสนอความเห็น							✓		✓			✓	3
1.25 มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นทางการ มากกว่าอย่างเป็นทางการ							✓					✓	2
1.26 ขจัดความรู้สึกทางลบและการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยการทำให้ สมาชิกมีความเป็นมิตรต่อกัน					✓		✓	✓		✓		✓	5
1.27 สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ลดการใช้อารมณ์ และความเข้มของเสียง			✓			✓	✓		✓			✓	5
<b>2. ด้านการยอมรับนับถือ</b>													
2.1 ยอมรับความแตกต่างของมนุษย์ ความ แตกต่างทางความคิด อารมณ์ ความรู้สึก	✓		✓	✓			✓		✓		✓		6
2.2 ยอมรับในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่ต้องการเอาใจใส่ ยกย่อง ยอมรับ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	✓								✓				2
2.3 ลักษณะการทำงานตั้งอยู่บนตัวบท กฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม		✓											1
2.4 มีการแสดงการยอมรับนับถือกัน ระหว่างสมาชิกให้เกียรติยกย่องสมาชิกใน ทีม แบ่งงานกันทำ และรับฟังซึ่งกันและกัน		✓		✓		✓			✓				4

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารนี้ ตระกูลสถิตย์ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
2.5 มีความยุติธรรมจากการทำงานอย่าง เท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน		✓					✓		✓				3
2.6 การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวให้เกิดใน กลุ่มและการสร้างบรรทัดฐานในการทำงาน		✓											1
2.7 เข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันทั้ง ร่างกายและจิตใจ ที่มีเป้าหมายในชีวิตไม่ เหมือนกัน	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		8
2.8 มีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐาน ต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิก ของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือ มาตรฐานนั้น ๆ			✓			✓			✓				3
2.9 ผู้นำทีมงานต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี อดทน ตั้งใจจริง ไม่หงุดหงิดในความล่าช้า				✓		✓							2
2.10 ผู้นำต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของ สมาชิกในแต่ละคน				✓			✓	✓	✓				4
2.11 สมาชิกทีมมีความตั้งใจจริงที่จะ ทำงานมีความรู้หรือใฝ่หาความรู้					✓								1
2.12 สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลใน กลุ่มเพื่อแสวงหาความเจริญเติบโต ก้าวหน้า						✓							1
2.13 การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง จากการมีสถานภาพหรือตำแหน่ง	✓		✓			✓							3

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ดี (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรังศรีตรัต (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารันนี (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
2.14 ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน						✓			✓				2
2.15 มีความยุติธรรมและสร้างสามัคคี		✓					✓						2
2.16 มีบทบาทในการเสริมสร้างให้การทำงานสำเร็จได้ด้วยดี							✓	✓	✓			✓	4
2.17 มีคุณสมบัติของการครองตน ครองคน และครองงาน มีระเบียบตามกติกา							✓						1
2.18 มีทักษะที่เสริมต่อกัน สร้างจากกลุ่ม ที่มาจากกลุ่มคนที่มีทักษะแตกต่างกัน						✓	✓		✓	✓		✓	5
2.19 ความเป็นอิสระ การสนับสนุนและ นับถือความแตกต่างของบุคคล	✓									✓	✓		3
<b>3. ด้านเป้าหมาย</b>													
3.1 มีเป้าหมายร่วมกันในการทำงานเป็น ทีม	✓	✓			✓	✓		✓	✓			✓	7
3.2 มีการรับรู้ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์/เป้าหมายของทีมในเรื่อง เดียวกัน	✓					✓	✓		✓			✓	5
3.3 มุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยกัน ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตรงตาม เป้าหมาย	✓					✓	✓	✓	✓				5

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรองครัต (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอนบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
3.4 ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด		✓							✓			✓	3
3.5 การคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร ทีมงานต้องพยายามอดทนเพื่อความสำเร็จ ขององค์กร	✓	✓							✓			✓	4
3.6 คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรมากกว่า ความพอใจส่วนตัว		✓							✓				2
3.7 มีการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้		✓				✓			✓			✓	4
3.8 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้อง กับปัญหา		✓											1
3.9 การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาโดย การวิเคราะห์ถึงสาเหตุใหญ่ สาเหตุย่อยให้ เห็นชัดเจน		✓											1
3.10 การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา หรือแสวงหาการแก้ปัญหาหลาย ๆ อย่าง ในการทำงาน		✓											1
3.11 สมาชิกของทีมต้องรู้และมี วัตถุประสงค์ร่วมกัน			✓				✓	✓		✓	✓	✓	5

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ดี (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรังครัต (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
3.12 การวางแผนดำเนินการของทีม มีเป้าหมายและขั้นตอนชัดเจนประสานงาน กันเป็นทีม มีแผนการติดตามแผนเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย	✓				✓		✓		✓	✓	✓	✓	7
3.13 ผู้นำทีม มีความรู้ในการวางแผน การปฏิบัติงานและติดตามผล					✓	✓			✓	✓		✓	5
3.14 มีการกำหนดขั้นตอนในการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน ปฏิบัติงานตามแผน ประเมินและปรับปรุง					✓		✓		✓	✓			4
3.15 ผู้กพันติดต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และ เป้าหมายเดียวกัน	✓								✓	✓			3
3.16 การกำหนดแนวทางการทำงานของ ทีมคำนึงพื้นฐานทางเศรษฐกิจ การบริหาร และพื้นฐานเชิงสังคมควบคู่กัน									✓				1
3.17 มีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน			✓			✓				✓			3
3.18 มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะทีม มีความเชื่อมั่นการบริหาร ลดความขัดแย้ง การเอาเปรียบของสมาชิกบางคน		✓					✓		✓	✓			4
3.19 การทำงานตามที่กำหนดไว้เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของทีม	✓				✓	✓	✓		✓	✓		✓	7
3.20 หาข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกทีม แต่ละคนเพื่อนำไปสู่พันธกิจ							✓	✓				✓	3



## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารนี้ ครอบคลุมสถิติ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรังศรีตรัต (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิต (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอนบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
3.21 เลือกวิธีการแก้ไขปัญหา โดยต้อง กำหนดเป้าหมายและพัฒนามาวิธีการปฏิบัติ ให้เหมาะสม							✓			✓	✓	✓	4
<b>4. ด้านการสื่อสาร</b>													
4.1 ช่วยกันแสดงความคิดเห็นอันจะเป็น ประโยชน์ในการวางแผนแนวทางการ ทำงาน	✓						✓	✓					3
4.2 การมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่าง สมาชิกในทีม		✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓	7
4.3 การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการ ดำเนินงาน		✓					✓	✓					3
4.4 มีกระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึนึกคิดไปยังบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ เกิดความเข้าใจร่วมกัน		✓					✓	✓				✓	4
4.5 ผู้นำให้ความสำคัญในการควบคุม และ ประสานงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ การทำงาน		✓					✓	✓				✓	4
4.6 การสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ		✓				✓	✓				✓	✓	5
4.7 มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการ สื่อสารเรื่องอะไร		✓	✓				✓						3

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารนี้ ตระกูลสถิติ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกริศจิตร (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารินีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
4.8 การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้ง เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไร		✓								✓			2
4.9 การสื่อสารทุกครั้ง คำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา		✓					✓					✓	3
4.10 บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสารมีความเหมาะสมที่จะสื่อสาร		✓	✓			✓	✓		✓	✓		✓	7
4.11 มีการวางแผนการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม		✓	✓			✓	✓		✓				5
4.12 มีการรับรู้ความรู้สึกของผู้รับสารว่า มีความเข้าใจในสื่อที่ได้รับข่าวสาร		✓					✓		✓			✓	4
4.13 การติดตามผลการสื่อสารมีความเข้าใจเพียงใดและกระทำตามที่ต้องการหรือไม่		✓							✓			✓	3
4.14 การกระทำสอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้		✓							✓			✓	3
4.15 การรับฟังอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจ ความรู้สึกและการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง		✓					✓		✓				3
4.16 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ีระหว่างสมาชิกของทีม		✓	✓				✓	✓	✓		✓	✓	7

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสาร ทรูทูลดลิต (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอปบินส์ (Robbins, 2001)	วาร์เนย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
4.17 มีวิธีการจัดข้อขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ ประนีประนอม ด้วยเหตุผลหรือการลงมติ		✓	✓					✓	✓	✓		✓	6
4.18 มีการติดต่อสื่อสารและ ประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี		✓		✓			✓		✓		✓	✓	6
4.19 ผู้นำมีเทคนิคในการจูงใจสมาชิก มีเทคนิคในการเผชิญต่อการขัดแย้งในกลุ่ม				✓	✓		✓					✓	4
4.20 การติดต่อกันในลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความผูกพันต่อกัน	✓	✓	✓			✓			✓			✓	6
4.21 การรับฟังสมาชิกทีม มีการฝึกทักษะทั้งด้านการสื่อสาร การฟัง การเข้าใจอย่างถูกต้อง และมีการตรวจสอบความเข้าใจตรงกันของสมาชิก		✓				✓	✓		✓	✓			5
4.22 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและความคิดสร้างสรรค์ของทีม		✓				✓	✓		✓		✓	✓	6
4.23 มีทักษะในการพูด มีความสามารถในการอธิบาย มีความสามารถคิดในเวลาจำกัด รู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของสมาชิก		✓				✓	✓		✓			✓	5

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรังศรี (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอนบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
<b>5. ด้านการสร้างความร่วมมือ</b>													
5.1 การร่วมมือพร้อมใจกันในการทำงาน อาศัยความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจของ สมาชิกทุก ๆ คน ในการระดมความคิด	✓	✓	✓	✓				✓				✓	6
5.2 ช่วยกันวิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้ง ร่วมกันปฏิบัติงาน ตามแผนที่กลุ่มได้วางแผนเอาไว้ให้บรรลุ จุดประสงค์	✓							✓	✓	✓			4
5.3 การแบ่งงานกันทำตามความสามารถ ยึดหลักการแบ่งความรู้	✓					✓	✓		✓				4
5.4 สามารถมอบหมายงานและหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคคล	✓							✓	✓	✓		✓	5
5.5 ร่วมมือกันและรักษาผลประโยชน์ ร่วมกันโดยมีเป้าหมาย คือ ความพอใจ สูงสุดของทั้งสองฝ่าย		✓			✓						✓		3
5.6 สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทำงาน การแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกัน แก้ปัญหา นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี		✓			✓	✓	✓		✓	✓		✓	7
5.7 กำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงาน ร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และ เข้าใจตรงกัน	✓	✓					✓	✓	✓	✓		✓	7

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ดี (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกริศจิตรต์ (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารีนีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
5.8 เป็นผู้ริเริ่มการทำงาน พยายาม แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ		✓	✓						✓				3
5.9 ผู้นำทีมสามารถจัดความขัดแย้ง ของกลุ่ม และผู้นำที่จะต้องรู้จักใช้ความ ขัดแย้ง ในกลุ่มไปในทางสร้างเสริมได้		✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	8
5.10 ผู้นำต้องเอาใจใส่กลุ่ม เพิ่มพูนความรู้ ให้แก่สมาชิกมีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน			✓	✓	✓	✓							4
5.11 ตระหนักในการทำงานระบบเป็นทีม ร่วมกับผู้อื่น					✓		✓	✓				✓	4
5.12 ภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเอง มี ความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว การแข่งขัน ระหว่างกลุ่มเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความ กลมเกลียว						✓							1
5.13 สมาชิกของทีมมีความตั้งใจ ศรัทธา ในการทำงานเป็นทีม มีความรับผิดชอบ							✓	✓					2
5.14 รู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน สนับสนุนให้ความร่วมมือ ให้ข้อมูลและ เสนอความคิดเห็น มีทักษะในการทำงาน		✓					✓	✓	✓			✓	5
5.15 ทีมงานมีการพัฒนาแนวทางในการ ปฏิบัติงานร่วมกัน								✓				✓	2
5.16 ยึดหลักการให้ทุกคนในทีมงานต้อง ปฏิบัติงานที่เท่าเทียมหรือใกล้เคียงกัน		✓						✓					2



## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วารสารณ์ ตระกูลสถิตย์ (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสต์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารินทร์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
5.25 การตัดสินใจของทีมอาศัยทักษะ ความรู้การมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ แก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความรวดเร็วและ ขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					✓		✓				✓	✓	4
5.26 มีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน และพร้อมที่จะเผชิญปัญหาาร่วมกัน												✓	1
5.27 ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีบทบาท ร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การ		✓			✓		✓					✓	4
5.28 ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นอย่าง ทั่วถึง เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้เป็นผู้นำ มี ความสามารถชักจูงสมาชิกเกิดความร่วมมือ				✓								✓	2
5.29 ผู้นำกลุ่ม เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการ ทำงานเป็นทีม				✓		✓	✓						3
5.30 มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติ รู้จักประสานความคิดและลดความขัดแย้ง		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	9
5.31 ผู้นำปรึกษากับสมาชิกในกลุ่มเพื่อทำ ความเข้าใจและความเห็นชอบเกี่ยวกับ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบ ความสำเร็จ		✓	✓			✓			✓			✓	5

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ												
	วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553)	ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาสค์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	روبบินส์ (Robbins, 2001)	วาร์นีย์ (Varney, 1977)	โรมิก (Romig, 1996)	รวม
5.32 มีเจตนาที่ดีและตั้งใจทำงาน ถึงความ กระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน รักดี และ ซื่อตรงต่อกัน ยึดมั่นในอุดมการณ์กลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้				✓		✓	✓		✓			✓	5
5.33 ผู้นำต้องมีความรอบรู้และความรู้ ในการวางแผนปฏิบัติงานการติดตามและ ประเมินผล				✓	✓		✓	✓		✓		✓	6
5.34 ผู้นำจะมีแบบแผนในการบริหาร และ มีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน				✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	8

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของนักวิชาการทั้งหมด ได้แก่ 1) แนวคิดของวราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2550) 2) แนวคิดของกรกนก ทิพรส (2551) 3) แนวคิดของ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) 4) แนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2553) 5) แนวคิดของมัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553) 6) แนวคิดของ ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553) 7) แนวคิดของธีระเดช รุ่งมงคล (2555) 8) แนวคิดของสมคิด ผลนิล (2558) 9) แนวคิดของแคทเซนบาสค์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993) 10) แนวคิดของروبบินส์ (Robbins, 2001) 11) แนวคิดของวาร์นีย์ (Varney, 1977) และ 12) แนวคิดของโรมิก (Romig, 1996) มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังตารางที่ 2.3



ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบของการทำงาน เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	รายชื่อนักวิชาการ											รวม	
	วารสารณ์ ทรานส์แอคชัน (2550)	กรกนก ทิพรส (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ธีระ รุญเจริญ (2553)	มัลลิกา วิชชุกรินทร์ (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	ธีระเดช รุ่งมงคล (2555)	สมคิด ผลนิล (2558)	แคทเซนบาค และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993)	รอบบินส์ (Robbins, 2001)	วารินีย์ (Varney, 1977)		โรมิก (Romig, 1996)
1. ด้านการไว้วางใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
2. ด้านการยอมรับนับถือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
3. ด้านเป้าหมาย	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
4. ด้านการสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12
5. ด้านการสร้างความร่วมมือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12

จากตารางที่ 2.3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง พบว่า ได้องค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 5 องค์ประกอบ สำหรับใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ในครั้งนี้ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ

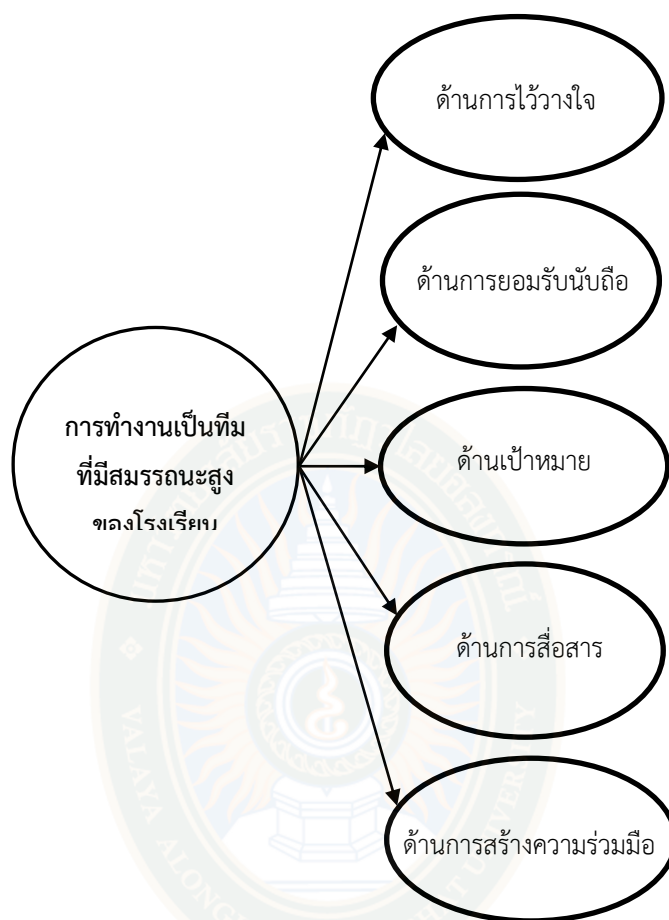
องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถสร้างองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ได้ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

จากภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการไว้วางใจ 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านเป้าหมาย 4) ด้านการสื่อสาร และ 5) ด้านการสร้างความร่วมมือ ซึ่งผู้วิจัยจะศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบ และสังเคราะห์หาานิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการไว้วางใจ

ธานินทร์ (2550, น. 4) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการไว้วางใจกันว่า เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมควรไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, น. 79) การไว้วางใจ หมายถึง การเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน การไม่หวาดระแวงกัน การเปิดเผยต่อกันและการปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา เนื่องจากสมาชิกเชื่อถือใจทีมงาน สามารถทำงานสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553, น. 26) ได้สรุปการไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกให้ความรู้สึกไว้วางใจ ให้ความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบยกย่องนับถือซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความไว้นือเชื่อใจกันด้วยความเต็มใจ โดยปราศจากการบีบบังคับซึ่งมีความสำคัญสำหรับการขจัดความหวาดระแวงที่จะทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์และจะก่อให้เกิดการมีความไว้วางใจต่อกันซึ่งเป็นพื้นฐาน เช่น ความเชื่อมั่นและการให้เกียรติต่อบุคคลและเพื่อนร่วมงาน และการยอมรับฟังคำชี้แนะด้วยความเต็มใจ

พรนารถ เจียมจิตร (2554, น. 25) สรุปว่า การไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกรู้สึกไว้วางใจต่อกัน ให้ความรัก ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข นิยมชมชอบ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความไว้นือเชื่อใจกันด้วยความเต็มใจโดยปราศจากการบีบบังคับ ซึ่งมีความสำคัญในด้านการขจัดความหวาดระแวงที่จะทำให้เกิดความเครียด ความทุกข์ และจะก่อให้เกิดการมีความไว้วางใจต่อกันซึ่งจะเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน

สวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002) ได้ให้ความหมายของการไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อที่บุคคลหนึ่งมีให้กับอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคน ให้กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่เข้าไปควบคุมความไว้วางใจเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความไว้วางใจในการทำงานให้สำเร็จ มีการรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผลของงาน

สรุปว่า การไว้วางใจ หมายถึง การที่สมาชิกรู้สึกไว้วางใจต่อกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ปฏิบัติต่อกันอย่างจริงใจ ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดความร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน สามารถทำงานสู่เป้าหมายของทีมได้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการไว้วางใจ

ศรีศักดิ์ ศูนย์โครก (2550, น. 32) ได้กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนและการไว้วางใจ โดยธรรมชาติแล้ว จะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและการไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกจะสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี

สมคิด บางโม (2550, น. 249) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดประสิทธิภาพ ได้สมาชิกต้องมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกและยินดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

เรณู เชื้อสะอาด (2552, น. 25-27) สรุปว่า การไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ถ้าทีมงานมีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกต่ำ การกระทำที่ไม่เหมาะสม จะปรากฏเด่นชัด เช่น ความไม่ซื่อสัตย์ การหลบเลี่ยง และความไม่อดกลั้นในทางกลับกันหากสมาชิกไว้วางใจซึ่งกันและกันมากเท่าใด จะยิ่งทำให้ทีมงานสามารถร่วมมือกันทำงานได้มากขึ้นตามไปด้วย กล่าวคือ ประสิทธิภาพของทีมงานเกิดจากสมาชิกทุกคนแบ่งปันทรัพยากรให้กัน ให้ความช่วยเหลือช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พฤติกรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อทีมงานมีการไว้วางใจกัน

แนวทางสร้างการไว้วางใจด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบทบาทหน้าที่งานของทีม ดังนี้

1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ สัมพันธภาพที่ดีย่อมนำมาซึ่งบรรยากาศที่อบอุ่น จึงมุ่งที่ตัวบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเพื่อนร่วมงานมีความประสงค์หรือความพอใจในเรื่องใดและพยายามสร้างโอกาสดำเนินการเพื่อตอบสนอง ตลอดจนทีมงานเพื่อให้สมาชิกในองค์กรพึงพอใจและนำไปสู่การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
2. การกำหนดความรับผิดชอบหรือหน้าที่ ให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกัน
3. การประสานงาน การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อย่างราบรื่นรวดเร็ว สร้างความเข้าใจ การไว้วางใจที่ดีระหว่างหมู่คณะก่อให้เกิดความสามัคคีลดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน ตลอดจนช่วยให้สมาชิกเข้าใจในงานของตนเองและหน่วยงานอื่น

อรุณวดี รื่นรมย์ (2553, น. 41) สรุปไว้ว่า การไว้วางใจ เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกจริงใจในการแสดงความรู้สึก ให้การสนับสนุนซึ่งกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน ถ้าบุคลากรมีความไว้นื้อเชื่อใจทำให้เกิดการสนับสนุนกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่ละคนในองค์กรจะมีความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ

มงคล เกิดลาภ (2561, น. 62) สรุปได้ว่า การไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดการเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

ลูห์แมนน์ (Luhman, 1979) ได้เสนอแนวคิดการไว้วางใจที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางถึงรูปแบบการไว้วางใจ คือ 1) การไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) เป็นความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และ 2) การไว้วางใจในระบบ (System Trust) เป็นการไว้วางใจในองค์กรโดยภาพรวม ทฤษฎีของเขามองว่า การไว้วางใจเป็นตัวแทนของระดับความมั่นใจของบุคคล

หนึ่งที่ต้องผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรม และสามารถพยากรณ์ได้ โดยผลงานของลูห์แมนให้ความสำคัญกับการไว้วางใจในองค์การ (Organizational Trust) เป็นระบบขององค์การที่แสดงถึงการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ รวมถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์การ ซึ่งลูห์แมนได้จำแนกการไว้วางใจของบุคคลออกจากการไว้วางใจในองค์การ แม้ว่าเขาจะเสนอว่า การไว้วางใจก่อให้เกิดกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบสังคม จึงได้จำแนกการไว้วางใจออกเป็น 1.1) การไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นการวัดประเมินการไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และ 1.2) การไว้วางใจในระบบ (การไว้วางใจขององค์การ) เป็นการวัดประเมินความแตกต่างของการไว้วางใจในองค์การและการไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถอธิบายลักษณะความแตกต่างของการรับรู้พนักงานต่อการไว้วางใจได้อย่างครอบคลุม และในการศึกษาการไว้วางใจทั้ง 2 มิติ ถือเป็นปัจจัยในการส่งเสริมให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างเสมอภาคระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ย่อมส่งผลถึงการไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ที่ถือเป็นแก่นของสัมพันธภาพทั้งหลายที่ช่วยยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่ร่วมกัน ด้วยความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย บรรยากาศของการไว้วางใจที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน จะทำให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

มิชรา (Mishra, 1996 อ้างถึงใน พิเชษฐ์ ผุงเพิ่มตระกูล, 2554, น. 19-20) ได้เสนอแนวคิดการไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาไว้ว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการไว้วางใจมีองค์ประกอบ 4 มิติ ดังนี้

1) มิติด้านความสามารถ (Competency Dimension) หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของการไว้วางใจ บุคคลจะให้การไว้วางใจผู้นำด้วยความเชื่อว่า ผู้นำมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม

2) มิติด้านความเปิดเผย (Openness Dimension) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อบุคลากร และปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ ซึ่งการเปิดเผยนั้นจะต้องเปิดเผยความจริงของปัญหาและความสำเร็จที่ได้รับ นอกจากนี้บุคลากรยังต้องการ การประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม ทั้งเรื่องการปฏิบัติงาน ค่าจ้างและอนาคตการทำงาน ดังนั้น ความเปิดเผยและจริงใจของผู้นำจึงเป็นพื้นฐานของการสร้างการไว้วางใจในตัวผู้นำ โดยผู้นำจะยินดีรับฟังความคิดเห็นและปัญหา พร้อมนำไปพิจารณาและหาข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมการแสดงออกให้บุคลากรรับรู้ที่ ผู้นำมีความเปิดเผยและจริงใจ โดยการตั้งใจฟังในสิ่งที่บุคลากรพูด หรือแสดงความคิดเห็น ผู้นำควรกล่าวคำชื่นชมในข้อเสนอ และแสดงให้เห็นถึงการยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของบุคลากร นอกจากนี้ผู้นำยังควรเปิดเผยถึงกระทำและตั้งใจของผู้นำด้วยเช่นกัน เพราะการเปิดเผยซึ่งกันและกัน เป็นพื้นฐานของการไว้วางใจ

3) มิติด้านความห่วงใย (Concern Dimension) หมายถึง การที่บุคคลให้การไว้วางใจว่าผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดถือประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ และให้ความสนใจและห่วงใยต่อความผาสุกของบุคลากรเท่า ๆ กับความผาสุกของตนเอง นั้นหมายความว่าผู้นำจะสนใจและตอบสนองกับความต้องการและปัญหาของบุคลากรในองค์การทุกคนอย่างสม่ำเสมอ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ด้วยความเข้าใจและให้คุณค่ากับสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นเหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำจะให้ความสนใจและห่วงใยต่อความมั่นคงในงาน

4) มิติด้านความเชื่อถือได้ (Reliability Dimension) หมายถึง บุคลากรคาดหวังให้ผู้นำมีความสม่ำเสมอ ในการพูดและการกระทำ นั่นคือ พูดในสิ่งที่ทำ ทำในสิ่งที่พูด ความไม่สม่ำเสมอในคำพูดและการกระทำของผู้นำ จะทำให้การไว้วางใจในตัวผู้นำลดลง นอกจากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมแล้ว การตัดสินใจของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหตุการณ์ผิดปกติ ปัญหาหรือเหตุการณ์ในชีวิตประจำวัน ก็มีผลต่อการไว้วางใจในตัวผู้นำเช่นกัน เนื่องจากเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น บุคคลหรือผู้นำอาจมีเจตนาที่จะปิดบังข้อมูลสำคัญไว้ ก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความรู้สึกไว้วางใจที่กำลังดำเนินอยู่ อย่างไรก็ตาม เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานไว้วางใจผู้นำมากที่สุด คือเหตุการณ์ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในการทำงานประจำ ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจึงควรมีความสม่ำเสมอแน่นอน เป็นที่น่าเชื่อถือ

เรย์โนลด์ส (Reynolds, 1997) ได้เสนอแนวคิดการไว้วางใจไว้ว่า การไว้วางใจจะประกอบด้วยหลัก 4 ประการ ที่เป็นหัวใจของความไว้วางใจ ซึ่งหากเกิดขึ้นในองค์การใดจะก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งความไว้วางใจมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความรู้ความชำนาญพิเศษของผู้นำในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความเปิดเผย (Openness) หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลในตัวผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความเปิดเผย มีความซื่อสัตย์ และความจริงใจต่อผู้อื่น

3) ความน่าเชื่อถือ (Reliability) หมายถึง ผู้นำต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูด และการรักษาสัญญาต่อผู้อื่น

4) ความเสมอภาค (Equality) หมายถึง การให้ความสนใจและความห่วงใยผู้อื่นด้วยความยุติธรรม

ชอว์ (Shaw, 1997 อ้างถึงใน พิเชษฐ ฝูงเพิ่มตระกูล, 2554, น. 18-19) ได้เสนอองค์ประกอบการไว้วางใจไว้ว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการไว้วางใจในองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ว่ามีการไว้วางใจเกิดขึ้นไว้ 3 ประการ ได้แก่

1) ความสำเร็จในงาน (Achieving Results) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดในการได้มาซึ่งการไว้วางใจในการทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตามล้วนต้องการผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ หากผู้นำที่สามารถนำทีมงาน หรือองค์การให้บรรลุเป้าหมาย หรือมีผลลัพธ์ในทางที่ดีได้ ย่อมเป็นที่ไว้วางใจของลูกน้อง ผู้นำที่ขาดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน หรือองค์การ ย่อมทำให้ลูกน้องมีความคลงแคลงใจ ไม่นั่นใจในความสามารถของผู้นำ ดังนั้น ความสามารถของผู้นำในการที่จะผลิตผลลัพธ์ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์การ จึงมีความสำคัญที่สุด

2) ความตรงไปตรงมา (Acting with Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์และจริงใจในการรักษาคำพูดและกระทำตามคำพูดของตัวเอง และมีการปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาอย่างถูกต้องและเป็นธรรมในการปฏิบัติ เนื่องจากการไว้วางใจ จะเกิดขึ้นได้จากความคาดหวัง ที่จะได้รับผลลัพธ์ในทางบวก จากผู้ที่เราให้การไว้วางใจ การไม่รักษาคำพูด การกระทำไม่โปร่งใส คลุมเครือ ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกว่า บุคคลที่เราให้ความไว้วางใจอาจไม่มีความสามารถ ไม่มีคุณธรรมหรืออาจมีเจตนาร้ายแอบแฝงอยู่

3) การแสดงความเอาใจใส่ (Demonstrating Concern) โดยพื้นฐานแล้วการไว้วางใจจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่เอาใจใส่บุคคลรอบข้าง และใส่ใจเรื่องราวต่าง ๆ ของเรา เราไว้วางใจกับบุคคลที่เชื่อว่าเขาเข้าใจและเป็นห่วงเป็นใยในปัญหาของเรา เข้าใจในความต้องการ และจะกระทำการต่าง ๆ ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของเรา โดยให้ความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่และไม่ทำให้เกิดความเสียหาย หรือหวังผลประโยชน์จากเรา ซึ่งปัจจัยนี้เกี่ยวกับระดับความเชื่อมั่นการไว้วางใจว่าบุคคลอื่นจะปฏิบัติในสิ่งที่สอดคล้อง สนับสนุนต่อเป้าหมายของส่วนรวมเป็นหลักอีกด้วย

ไรนา และไรนา (Reina & Reina, 1999, p. 66) ได้สรุปว่า การไว้วางใจเกิดขึ้นได้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1) การไว้วางใจด้านศักยภาพ (Competence Trust) คือ การที่บุคคลมีความสามารถในการกระทำการต่าง ๆ โดยเฉพาะงานที่เฉพาะเจาะจง หรืองานที่ซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานของเขาได้ โดยสิ่งที่สามารถสร้างและรักษาการไว้วางใจในศักยภาพ ได้แก่ การที่บุคคลมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสามารถ ความยุติธรรม สามารถเข้าใจและรับรู้ถึงศักยภาพของผู้อื่นได้ รวมทั้งการช่วยให้ผู้อื่นเกิดทักษะความชำนาญในการกระทำนั้น ๆ

2) การไว้วางใจด้านการสื่อสาร (Communication Trust) คือ การที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างคงที่และสม่ำเสมอ ทำให้การทำงานมีความก้าวหน้า มีผลต่อความสามารถในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไรอีกด้วย โดยสิ่งที่สนับสนุนให้เกิดการไว้วางใจด้านการ

สื่อสาร ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การพูดในสิ่งที่เป็นความจริง การยอมรับความผิดพลาด การให้และรับข้อมูลป้อนกลับ การรักษาความลับ รวมทั้งการชี้แจงถึงความมีเจตนาที่ดี

3) การไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา (Contractual Trust) คือ การที่บุคคลได้กระทำในสิ่ง ที่พูดไว้ว่าจะกระทำ การกระทำตามในสิ่งที่เคยพูดไว้ก่อให้เกิดผลผลิต มีความพร้อมที่จะให้บริการ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความใส่ใจต่อการมีส่วนร่วม องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับการรักษา ความคิดเห็น ความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ และการแสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ ความเชื่อมั่นในความ ตั้งใจ ความแน่นอน และความเชื่อมั่นของบุคคลเกี่ยวกับความซื่อสัตย์จงรักภักดี โดยสิ่งที้นำไปสู่การ ไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา ได้แก่ การที่บุคคลมีการบริหารจัดการความคาดหวัง การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยว ทางจิตใจ การให้อำนาจอย่างเหมาะสม ความใส่ใจ การแสดงความเห็นด้วยอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้ง ความคงเส้นคงวาและความแน่นอนในการกระทำนั้น ๆ

โคลเคียส และคนอื่น ๆ (Colquitt, et al. 2011, pp. 220-226) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบ ของการไว้วางใจว่า มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การไว้วางใจบนพื้นฐานการไม่ยึดติดกับตำแหน่ง (Disposition-Based Trust) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลไว้วางใจต่อบุคคลอื่น มีความเชื่อในธรรมชาติของมนุษย์ เป็น ความไว้วางใจ เหมือนลูกที่มีการไว้วางใจต่อมารดา

2. การไว้วางใจบนพื้นฐานของสติปัญญา (Cognition-Based Trust) หมายถึง การ ไว้วางใจที่ยึดเหตุผล ซึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดการไว้วางใจ ซึ่งงานวิจัยของเมเยอร์และคนอื่น ๆ (Mayer, et al., 1995) ได้บอกว่าการไว้วางใจประกอบด้วย 3 มิติ

2.1 ความสามารถ (Ability) หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะ ด้าน

2.2 คุณงามความดี (Benevolence) หมายถึง ความเชื่อว่าผู้ที่มีอำนาจ หรือผู้อยู่ใน ตำแหน่งต้องการที่จะทำดี ไม่มีความเห็นแก่ตัว มีแรงจูงใจด้านผลประโยชน์เป็นหลัก เมื่อผู้ที่มีอำนาจ มี ความเมตตากรุณา จะมีความสนใจในพนักงานในด้านความเป็นอยู่ ความรู้สึก และระบบการให้รางวัล

2.3 การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง การที่ผู้ที่มีอำนาจหรือผู้อยู่ในตำแหน่ง มีการสร้างค่านิยม และหลักการโดยแสวงหาการยอมรับ เมื่อผู้ที่มีอำนาจมีคุณธรรม จะมีบุคลิกภาพที่ดี มีความตั้งใจดี มีหลักยึดทางศีลธรรมที่มั่นคง

3. การไว้วางใจบนพื้นฐานของอารมณ์ (Affect-Based Trust) หมายถึง การไว้วางใจ ที่ให้ความสนใจด้านอารมณ์มากกว่าเหตุผล

โรบบินส์ (Robbins, 2005, pp. 356-357) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของการไว้วางใจ มี 5 องค์ประกอบดังนี้



1. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง ความซื่อสัตย์และการพูดความจริง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่บุคลากรปรารถนาจากผู้นำ

2. ความสามารถ (Competency) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงเทคนิคในการทำงาน และความรู้และทักษะของบุคคลซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับต่อบุคคลอื่น

3. ความคงเส้นคงวา (Consistency) หมายถึง ความน่าเชื่อถือของบุคคล ความสามารถในการคาดการณ์ได้ และความสามารถในการตัดสินใจในการจัดการกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ดังนั้น การรักษาคำพูด และการกระทำจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้นำ

4. ความจงรักภักดี (Royalty) หมายถึง ความตั้งใจที่จะปกป้องและรักษาหน้าของผู้อื่น ไม่ให้ได้รับความอับอาย และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นบุคลากรสามารถพึ่งพาผู้นำได้

5. ความเปิดเผย (Openness) หมายถึง การให้ความจริงทั้งหมดสอดคล้องกับฮาร์ดดี และคนอื่น ๆ (Hardy, et al., 2007, p. 18) ที่เสนอว่า ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ เนื่องจากความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในยุคอินเทอร์เน็ตที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้นำและผู้ตามจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับการสร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำ

นอกจากนี้ روبินส์ (Robbins, 2005, p. 608) ยังได้อธิบายคุณลักษณะที่ดีของความไว้วางใจว่า ประกอบด้วย 1) การเปิดใจ (Practice Openness) 2) มีความยุติธรรม (Be Fair) 3) พูดถึงความรู้สึก (Speak Your Feelings) 4) บอกความจริง (Tell the Truth) 5) มีความมั่นคง (Show Consistency) 6) ทำตามสัญญา (Fulfill Your Promises) 7) รักษาความเชื่อมั่น (Maintain Confidences) และ 8) แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence)

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011, pp. 410-411) ได้จำแนกความไว้วางใจเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การไว้วางใจบนพื้นฐานของความกลัว (Calculus-Based Trust) หมายถึง ความไว้วางใจบนพื้นฐานของการข่มขู่ และความกลัว โดยเชื่อว่าบุคคลจะทำงานเพื่อความปลอดภัยทางสังคม และไม่ต้องถูกลงโทษ และลดการถูกลงโทษในการทำงาน เป็นลักษณะของธุรกิจหลาย ๆ องค์การ ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ และเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ จุดเน้นอยู่ที่การแลกเปลี่ยน

2. การไว้วางใจบนพื้นฐานของการแยกแยะ (Identification-Based Trust) เป็นการไว้วางใจบนพื้นฐานของการยอมรับ และความเข้าใจความต้องการ ความปรารถนาของบุคคลอื่น มีคุณลักษณะเป็นการสร้างความคุ้นเคย (Familiarity) แบ่งปันประสบการณ์ (Shared Experience) แบ่งปันข้อมูลโดยไม่ปิดบัง (Reciprocal Disclosure) ทำตามสัญญา (Fulfilled Promised) ไม่เอา

เปรียบเพื่อนร่วมงาน และไม่กล่าวโทษเมื่อเขากระทำผิด (Demonstrations of Nonexploitation and Vulnerability) จุดเน้นอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. การไว้วางใจบนพื้นฐานของการเปลี่ยน (Swift Trust) เป็นการไว้วางใจที่เกิดขึ้นของการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มที่เป็นทางการ โดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ระยะสั้นโดยมีลักษณะดังต่อไปนี้ ผลลัพธ์ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล (Outcomes are Interdependent) ใช้เวลาควบคุม (Time Constraints Exist) เน้นบทบาทที่เป็นมืออาชีพและงานของสมาชิกในกลุ่ม (Group Members Focus on Task and Professional Roles) สร้างการไว้วางใจ ให้การไว้วางใจกับสมาชิก (A Trust Broker is in Place)

นอกจากนี้ กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011, pp. 411-412) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการไว้วางใจ เป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความรู้ของบุคคลและความสามารถในการทำงานที่มีหลากหลายของบุคคล
2. คุณงามความดี (Benevolence) หมายถึง เป็นเรื่องของสิ่งที่จำเป็นในการส่งเสริมและการสนับสนุน
3. การยึดหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นเรื่องของศีลธรรมและหลักทางจริยธรรม

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์โดยถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เสนอนี้ เมื่อนำมาทำเป็นตารางสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจที่สำคัญ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงจะปรากฏดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบด้าน การไว้วางใจ	รายชื่อนักวิชาการ															ผู้วิจัย					
	ธานีพร (นามแฝง) (2550)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	พรนารถ เจียมจิตร (2554)	สวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002)	ศรีศักดิ์ ศูนย์ไตรก (2550)	สมคิด บางโม (2550)	เรณู เชื้อสะอาด (2552)	อรุณวดี รินรมย์ (2553)	มงคล เกิดลาภ (2561)	ลูทแมนน์ (Luhman, 1979)	มิชรา (Mishra, 1996)	เรย์โนลด์ส (Reynolds, 1997)	ชอว์ (Shaw, 1997)	ไรนา และไรนา (Reina & Reina, 1999)		โคลเคียต และคนอื่น ๆ (Colquitt, et al. 2011)	โรบบินส์ (Robbins, 2005)	กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011)	รวม	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ผู้วิจัยเลือก
การสร้างมนุษย์สัมพันธ์			✓				✓	✓	✓		✓	✓							6	✓	การ สร้าง มนุษย์ สัมพันธ์
ปรารถนาให้ผู้อื่น เป็นสุข			✓	✓							✓	✓							4	✓	การ สร้าง มนุษย์ สัมพันธ์
มีคุณงามความดี						✓	✓							✓		✓		✓	5	✓	การ สร้าง มนุษย์ สัมพันธ์
การไว้วางใจ ด้านศักยภาพ		✓			✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			9		มีความ สามารถ
มีความรู้ ความสามารถ ในการทำงาน											✓	✓	✓			✓	✓	✓	6	✓	มีความ สามารถ
ยอมรับความสามารถ เพื่อนร่วมทีม		✓	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓						9	✓	
การปฏิบัติต่อกัน อย่างจริงใจ		✓							✓										2	✓	การ รักษา ความ เชื่อมั่น
ยกย่องนับถือซึ่งกัน และกัน			✓	✓			✓	✓											4		การ รักษา ความ เชื่อมั่น
การไว้วางใจด้าน คำมั่นสัญญา												✓	✓	✓	✓	✓			4	✓	การ รักษา ความ เชื่อมั่น

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบด้าน การไว้วางใจ	รายชื่อนักวิชาการ														ผู้วิจัย						
	ชานินทร์ (นามแฝง) (2550)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	พรนารถ เจริญจิตร (2554)	สวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002)	ศรีศักดิ์ ศูนย์ไตรก (2550)	สมคิด บางโม (2550)	เรณู เชื้อสะอาด (2552)	อรุณวดี รินรมย์ (2553)	มงคล เกิดลาภ (2561)	ลูห์แมนน์ (Luhman, 1979)	มิชรา (Mishra, 1996)	เรย์โนลด์ส (Reynolds, 1997)	ชอว์ (Shaw, 1997)	ไรนา และไรนา (Reina & Reina, 1999)	โคลเคียต และคนอื่น ๆ (Colquitt, et al., 2011)	โรบบินส์ (Robbins, 2005)	กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011)	รวม	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ผู้วิจัยเลือก	ชื่อตัวบ่งชี้
มีศีลธรรมและหลัก ทางจริยธรรม													✓	✓		✓	✓	✓	5	✓	การยึด หลัก
ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์	✓							✓						✓	✓		✓		5		คุณธรรม
รวม	1	3	4	2	2	2	4	2	5	2	4	5	4	5	3	4	4	3	59		

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์ มาสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ ได้ดัง  
ตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบด้าน การไว้วางใจ	รายชื่อนักวิชาการ																		
	ธำนิษฐ (นามแฝง) (2550)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	พรนารถ เจริญจิตร (2554)	สวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002)	ศรีศักดิ์ ศูนย์โครก (2550)	สมคิด บางโม (2550)	เรณู เชื้อสะอาด (2552)	อรุณวดี รื่นรมย์ (2553)	มงคล เกิดลาภ (2561)	คูห์แมนน์ (Luhman, 1979)	มิชรา (Mishra, 1996)	เรย์โนลด์ส (Reynolds, 1997)	ชอร์ (Shaw, 1997)	ไรนา และไรนา (Reina & Reina, 1999)	โคลเคียส และคนอื่นๆ (Colquitt, et al., 2011)	โรบบินส์ (Robbins, 2005)	กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011)	รวม
การสร้างมนุษยสัมพันธ์			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	12
ความสามารถในการทำงาน		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15
การรักษาความเชื่อมั่น		✓	✓	✓			✓		✓			✓		✓	✓		✓		9
การยึดหลักคุณธรรม	✓							✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>44</b>

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ พบว่า มีตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 44 ตัวบ่งชี้ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในระดับสูง ที่ใช้ที่ความถี่ตั้งแต่ 8 ขึ้นไป ได้ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ 4 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

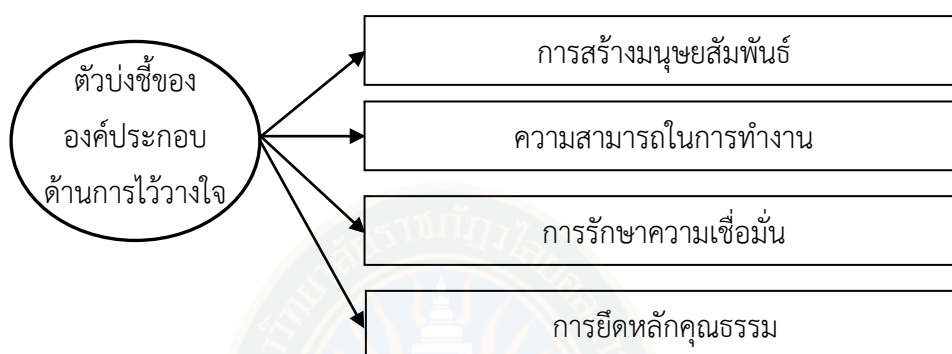
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การรักษาความเชื่อมั่น

#### ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยึดหลักคุณธรรม

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสร้างตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ ได้ดังแสดงในภาพที่ 2.2 ดังนี้



ภาพที่ 2.2 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ

จากภาพที่ 2.2 แสดงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของด้านการไว้วางใจที่ได้จากการสังเคราะห์ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถ 3) การรักษาความเชื่อมั่น 4) การยึดหลักคุณธรรม

#### ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น. 216) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติ การยกย่อง การสนับสนุนและรับฟังซึ่งกันและกัน

สุนันทา เลहनันท์ (2551, น. 39) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะรับฟังเหตุผลของกันและกัน รับฟังทุกเรื่องอย่างตั้งใจ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น โดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอเหล่านั้นจะดูเหมือนว่าไร้สาระก็ตาม

ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553, น. 29) สรุปว่า การยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง เนื่องจากเมื่อบุคคลมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้วจะส่งผลให้เกิดการยอมรับและเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน

อำนวยการ มีสมทรัพย์ (2553, น. 27) สรุปว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติและยอมรับฟังกันเคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของตนเองและผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมและพร้อมที่จะทำงานร่วมกันด้วยความจริงใจและมีความสำคัญ กล่าวคือ คนทุกคนยอมรับฟังกัน ใช้จุดเด่นของกันและกันมาทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ ทำให้ผลของงานนั้นมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เช่น

1. ยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง
2. การเคารพในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน
3. การยอมรับข้อขัดแย้งของแต่ละบุคคลด้วยความเสมอภาค
4. การชื่นชมในจุดเด่นของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงจัง
5. การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

อรุณวดี รื่นรมย์ (2553, น. 42) ได้สรุปการยอมรับนับถือ คือ สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพในบทบาทและหน้าที่ มีความรักและสามัคคี

พจนารถ เจียมจิตร (2554, น. 29) สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติและยอมรับฟังกัน มีความสำคัญกล่าวคือ ทุกคนมีทักษะ ความรู้ไม่เท่ากัน ถ้าทุกคนให้เกียรติกันในความรู้ของแต่ละคน ยอมรับฟังกัน ใช้จุดเด่นของกันและกันมาทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจจะทำให้ผลของงานนั้นมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

มงคล เกิดลาภ (2561, น. 63) สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงจังและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

สรุปว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การให้เกียรติและการรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพกันในการทำงาน ยอมรับในความแตกต่างและความสามารถของเพื่อนร่วมทีม พร้อมทำงานร่วมกันด้วยความจริงจัง

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ โดยถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เสนอนี้ เมื่อนำมาทำเป็นตารางสังเคราะห์องค์ประกอบของการยอมรับนับถือ ที่สำคัญนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงจะปรากฏดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ	รายชื่อนักวิชาการ							ผู้วิจัย		
	เนตร์พัฒนา ยากิวิราช (2550)	สุนันทา เลหาพันธ์ (2551)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	อรุณวิศ รัตนมัย (2553)	พจนารถ เจียมจิตร (2554)	มงคล เกิดลาภ (2561)	รวม	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ผู้วิจัยเลือก	ตัวบ่งชี้
เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น นับถือกัน				✓				1	✓	ยอมรับกฎ กติกา ของทีม
รับฟังกันและกัน	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6	✓	
ยอมรับความแตกต่างเพื่อนร่วมทีม		✓	✓	✓			✓	4	✓	ยอมรับความ แตกต่าง
ยอมรับในข้อขัดแย้งแต่ละบุคคล				✓				1	✓	
เคารพบทบาทหน้าที่เพื่อนร่วมทีม	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6	✓	เคารพบทบาท หน้าที่ซึ่งกันและกัน
ชื่นชมจุดเด่นของเพื่อนร่วมทีม				✓				1	✓	
เปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม				✓				1	✓	การเปลี่ยนกันเป็น ผู้นำและผู้ตาม
กล้าแสดงความคิดเห็น		✓			✓	✓		3	✓	
รวม	2	3	2	7	3	3	3	23		

GRAD VRU



ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์ มาสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ได้ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ	รายชื่อนักวิชาการ							รวม
	เนตรพัฒนา ยาวีราช (2550)	สุนันทา เลาहनันทน์ (2551)	ลัดพงษ์ โกษาแสง (2553)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	อรุณวดี รินรัมย์ (2553)	พจนารถ เลียมจิตร (2554)	มงคล เกิดลาภ (2561)	
ยอมรับกฎ กติกาของทีม	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6
ยอมรับความแตกต่าง		✓	✓	✓			✓	4
เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม		✓		✓	✓	✓		4
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ พบว่า มีตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในระดับสูง ที่ใช้ที่ความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ยอมรับกฎ กติกาของทีม

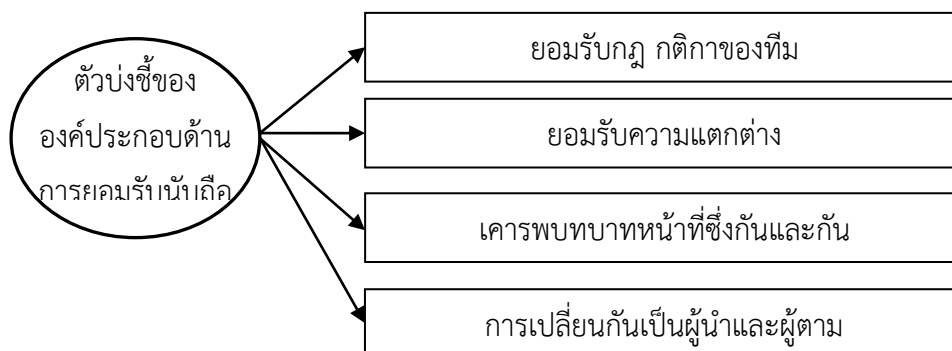
ตัวบ่งชี้ที่ 2 ยอมรับความแตกต่าง

ตัวบ่งชี้ที่ 3 เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสร้างองค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ได้ดังแสดงในภาพที่

2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ

จากภาพที่ 2.3 แสดงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ที่ได้จากการสังเคราะห์ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, น. 224) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจง่ายเพื่อให้สามารถบรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

สุนันทา เลาพันธ์ (2551, น. 114) กล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม สมาชิกจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการอธิบายภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้บริหารและทีมงานต้องการ จึงจะสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสม และทำประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ วิสัยทัศน์จะเป็นการคาดคะเนว่าจะเป็นอย่างไรรในอนาคต สมาชิกมีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันโดย

1. เร่งรัดให้สมาชิกกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เตรียมวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
2. มีการทำตารางเวลาทำกิจกรรมภารกิจใหญ่ ๆ
3. สมาชิกทุกคนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมจูงใจและผลักดันให้ทีมงานทำงานมุ่งสู่ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ทิสนา แคมมณี (2553, น. 69) ได้กล่าวว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกัน คือ จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

ลักพงษ์ โกษาแสง (2553, น. 26) สรุปว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกทุกคนเข้าใจ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้ความสำคัญกับเป้าหมายของ ส่วนรวมของทีมที่เฉพาะเจาะจง

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553, น. 27) สรุปว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง การที่ทีมงาน นั้นมีจุดหมายเป็นเครื่องมือบอกความสำเร็จจุดเดียวกัน การทำงานร่วมกันทุกคนต้องยึดมั่นใน เป้าหมายของการทำงานและตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายของทีมร่วมกันทุ่มเทกำลังความสามารถ อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานอาจกระทำโดยการ เข้าใจชัดเจนตรงกันและส่งเสริมความต้องการของส่วนรวมได้ เช่น

1. การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น
2. เห็นความสำคัญกับเป้าหมายร่วมของทีมมากกว่าส่วนตัว
3. การเข้าใจทิศทางการทำงานแนวทางเดียวกัน
4. การมีความรู้ทักษะในงานที่ได้รับ
5. การเชื่อมั่นและพอใจในผลที่จะเกิดขึ้น

กานต์นภา แสงเทพ (2556, น. 46) ได้สรุปการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม คือ มีความชัดเจนของทิศทางการทำงาน เข้าใจถูกต้องตรงกันและได้มีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานขึ้นด้วยความเต็มใจ

มงคล เกิดลาภ (2561, น. 62) สรุปได้ว่า การมีเป้าหมาย หมายถึง ทิศทางการทำงาน ที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกัน และแจ่มชัด

สวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002, p. 363) ได้ให้ ความหมายของการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทาง สิ่งที่มีให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดทำให้ปรากฏ โดยกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายของงานจะเกิดขึ้น เมื่อมีการพิจารณา และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะนำเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของงานไปร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่าง ผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา สำหรับบุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ก็ควรจะได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจริงของ องค์กร เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องทำเป็นประจำ ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ต้องทำต่อไปในอนาคต โอกาส และความก้าวหน้าในอนาคต ตลอดจนเป้าหมายและหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร เป็นต้น ทั้งนี้ในด้านผู้บริหารเองก็ควรได้เรียนรู้ในเรื่องของความคาดหวังของบุคลากรว่าคาดหวัง อะไรบ้าง ในการปฏิบัติงานเพื่อทำการวางแผนการดำเนินงาน ควบคุมงาน และมีการจูงใจบุคลากร ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่รวมถึงการให้รางวัลและการให้การดูแลเอาใจใส่ที่ดีด้วย

การบรรลุเป้าหมาย (Goal) หมายถึง การขับเคลื่อนองค์การโดยใช้กระบวนการทางการบริหาร และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายค่านิยม และแผนงาน โครงการ โดยมุ่งหวังว่าแผนงานและโครงการจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ฮอลล์ (Hall, 2551, น. 25-26) ได้อธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิผลว่าประกอบด้วย

1. เป็นเป้าหมายที่พนักงานเห็นว่ามีความสำคัญ
2. มีความชัดเจน
3. มีความเฉพาะเจาะจง
4. สามารถวัดผลได้ และสามารถกำหนดกรอบเวลาได้
5. มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
6. สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ และยังคงความท้าทายไว้
7. มีระบบการให้รางวัลที่เหมาะสม

روبินส์ (Robbins, 2005, p. 603) ได้อธิบายคุณลักษณะที่ดีของการตั้งเป้าหมายว่าประกอบด้วย

1. มีการจำแนกงานของพนักงานอย่างชัดเจน
2. สร้างเครื่องมือวัดเฉพาะเจาะจง และเป้าหมายที่ท้าทายของแต่ละงาน
3. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในแต่ละเป้าหมาย
4. ให้พนักงานมีส่วนร่วม
5. จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย
6. เป้าหมายต้องไม่ยุ่งเกินไป
7. สร้างระบบการสะท้อนกลับสำหรับรายงานความก้าวหน้าของเป้าหมาย
8. เชื่อมระบบการให้รางวัลกับเป้าหมาย

วีแลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2012, p. 59-60) ได้อธิบายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์เป็นผลมาจากกิจกรรมการวางแผน วัตถุประสงค์จะหมายถึง การกระทำและบอกถึงวิธีการที่จะประสบความสำเร็จโดยระบุเวลา และปริมาณ วัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ประสบความสำเร็จจะส่งผลต่อพันธกิจของบริษัท คำว่าเป้าหมาย บ่อยครั้งมักจะใช้สลับกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงสิ่งที่ต้องการจะบรรลุ ไม่บอกจำนวนของสิ่งที่ต้องการบรรลุและเวลาสำหรับของการสิ้นสุด

สรุปได้ว่า เป้าหมาย หมายถึง การที่สมาชิกทีมรับทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่ถูกต้องชัดเจนร่วมกัน โดยมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้ความสำคัญกับเป้าหมายของส่วนรวม ซึ่งเป้าหมายเป็นเครื่องมือใช้บอกทิศทางการทำงานเพื่อความสำเร็จของทีม



ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ ด้านเป้าหมาย	รายชื่อนักวิชาการ												ผู้วิจัย	
	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	สุนันทา เลาหมื่นท์ (2551)	ทิตนา แซมมณี (2553)	ฉัตรพงษ์ โกษาแสง (2553)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	กานต์นภา แสงเทพ (2556)	มงคล เกิดลาภ (2561)	สวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002)	ฮอลล์ (Hall, 2551)	โรบบินส์ (Robbins, 2005)	วีแลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2012)	รวม		ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ผู้วิจัยเลือก
มีตารางเวลาทำกิจกรรม		✓				✓			✓		✓	4	✓	กำหนด
สามารถกำหนดกรอบเวลาได้									✓	✓		2	✓	กรอบเวลา
สร้างระบบการสะท้อนกลับ ความก้าวหน้าของเป้าหมาย							✓		✓			2		แต่ละ เป้าหมาย
รวม	3	6	4	3	4	6	2	4	5	3	2	42		

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์ มาสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย ได้ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้าน เป้าหมาย	รายชื่อนักวิชาการ											
	วิเชียร วิทยอดุม (2550)	สุนันทา เลหาพันธ์ (2551)	ทิศนา เขมมณี (2553)	ลัดพงษ์ โภษาแสง (2553)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	กานต์นภา แสงเทพ (2556)	มงคล เกิดลาภ (2561)	สวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002)	ฮอลล์ (Hall, 2551)	โรบินสัน (Robbins, 2005)	วีแลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2012)	รวม
กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน		✓		✓		✓		✓	✓		✓	6
รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		9
ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน	✓	✓	✓		✓	✓		✓				6
กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย		✓				✓		✓	✓	✓	✓	6
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>27</b>

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย พบว่า มีตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 27 ตัวบ่งชี้ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง ที่ใช้ที่ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

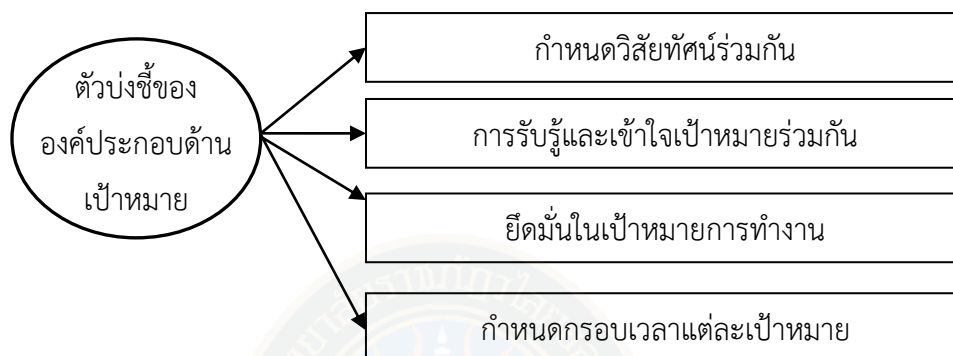
ตัวบ่งชี้ที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสร้างตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย ได้ดังแสดงในภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย

จากภาพที่ 2.4 แสดงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านเป้าหมายที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, น. 225) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือน ๆ กัน ซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง และมีความรู้สึกมีความคิดเห็นร่วมกันในการทำงาน อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, น. 153) ให้ความหมายของการสื่อสารของทีมงานว่าเป็นเรื่องสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้ทีมงานได้มีการวางแผนการทำงานแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ ทำให้สมาชิกเกิดความรับรู้และสร้างความเข้าใจระหว่างกันได้มากขึ้น

ทิตนา เขมมณี (2553, น. 69) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

พิมพ์ลภัส ถ้วยอิม (2553, น. 43) สรุปว่า การสื่อสารที่ดีสมาชิกในทีมจะต้องสื่อสารแบบเปิดเผย ระหว่างสมาชิกและระหว่างหัวหน้าทีมกับสมาชิก ซึ่งการสื่อสารที่ดี นอกจากจะทำให้ทุกคน



แลกเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังช่วยส่งเสริมให้สัมพันธ์ภาพในทีมให้มากยิ่งขึ้น และหากไม่มีการสื่อสารเกิดขึ้น ความเป็นทีมก็จะสลายไปในที่สุด

สุภาวดี แก้วสำราญ (2553, น. 44) ได้สรุปว่า การสื่อความหมายที่ทำให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์ที่ดี โดยมีตัวบ่งชี้ประกอบด้วย

1. สมาชิกในกลุ่มได้สื่อสารกันอย่างอิสระเกี่ยวกับเรื่องในทีมงานและสภาพแวดล้อม ภายนอก ทำให้สมาชิกรู้สึกว่ามีค่า มีความหมายต่อกลุ่มหรือทีมงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมจะต้องส่งเสริมในทางบวกอย่ามีสภาพแตกแยก เข้าใจในทิศทางเดียวกัน

3. สมาชิกต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน คือ รู้จักตระหนักถึงความต้องการและการรับรู้ของเพื่อนในกลุ่มปรับค่านิยมเข้าหากันได้อย่างกลมเกลียว เชื่อใจกันและกันและเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น

4. มีการรับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจและไว้วางใจกัน

5. สร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันเพื่อให้เกิดความผูกพัน เช่น สัญลักษณ์ของทีมงาน

6. มีการกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกของทีมให้เป็นธรรมและทั่วถึงโดยเน้นผลประโยชน์ร่วมกัน

7. ให้เกียรติและให้อภัยซึ่งกันและกัน

อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553, น. 26) สรุปว่า การสื่อสาร หมายถึง การนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น อารมณ์ ความรู้สึกและสิ่งต่าง ๆ จากผู้ส่งไปยังผู้รับให้เกิดความเข้าใจโดยสามารถโต้ตอบ ตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผยทำให้เกิดความพึงพอใจต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

1. รับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจนและทั่วถึง

2. เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาไม่มีปกปิด

3. เปิดโอกาสให้มีการโต้เถียง

4. แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย

5. การตรวจสอบข้อมูลเมื่อเกิดความสงสัย

พจนารถ เจียมจิตร (2554, น. 25) สรุปได้ว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์เพราะ เป็นกระบวนการที่ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแสดงความเข้าใจ ความคิด ของบุคคลในการบริหารงาน ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคคลภายในองค์กร เพื่อทราบความคิดเห็นความรู้สึกของผู้อื่นและ ถ่ายทอดแผนงานของตนเองให้กับอีกฝ่ายหนึ่งรับทราบ

กัญวัญญู ธารีบุญ (2557, น. 256) ได้สรุปว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารของผู้นำ และสมาชิกในการพูด การเขียน กิริยาท่าทาง ได้แก่ การพูดคุยกอย่างเปิดเผยจริงใจ

การสนับสนุนให้มีการอภิปราย การวางแผนการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็นในหัวข้อ ปัญหาอย่างชัดเจน การส่งเสริมบรรยากาศการเชื่อมั่นและไว้วางใจให้สมาชิกทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน

มงคล เกิดลาภ (2561, น. 60) การสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่เป็นลักษณะสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึก และสิ่งต่าง ๆ จากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยสามารถโต้ตอบ ตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ปาร์เกอร์ (Parker, 1990, p. 85) ได้สรุปการสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) มีลักษณะที่สมาชิกภายในทีมสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดเผย โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างจริงจัง มีความพร้อมช่วยเหลือผู้อื่น ได้รับความอึดอัดใจของเพื่อนร่วมทีม และตอบสนองในทางบวก พึงพาอาศัยกัน สร้างความผูกพันและมีความรับผิดชอบ

โรมิก (Romig, 1996, p. 157) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารภายในทีม ดังนี้

1. ทีมต้องมีการสื่อสารที่ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง
2. ทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีมอย่างไม่เป็นทางการมากกว่าอย่างเป็นทางการ
3. สมาชิกทีมต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
4. ต้องมีการฝึกทักษะทั้งทางด้าน การฟัง การเข้าใจ
5. มีการตรวจสอบความเข้าใจตรงกันระหว่างสมาชิกทีม

ฮิลล์ และแมคแชน (Hill & Mcshane, 2008, p. 428) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร ว่าเป็นกระบวนการที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความเข้าใจระหว่างบุคคล

บาร์เรตต์ (Barrett, 2010, p. 5) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าหมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่งถึงคนอื่น หรือถึงบุคคลหลายคนทั้งทางวจนภาษาและอวจนภาษาซึ่งประกอบไปด้วย ผู้ส่ง ข้อความ ผู้รับ

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาให้แนวคิดเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

จอห์น (John, 2005, p. 422) ได้อธิบายถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้ส่งข่าวสาร (Communicator) ในองค์การ ผู้ส่งข่าวสาร คือ พนักงานหรือผู้จัดการที่มีความคิด ความตั้งใจ ข้อมูลและวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร
2. ข่าวสาร (Message) ผลของการใส่รหัสคือข่าวสาร วัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร แสดงออกในรูปของข่าวสาร ทั้งการสื่อสารโดยใช้วจนภาษาและอวจนภาษา

3. ตัวกลาง (Medium) คือสิ่งที่เป็นตัวกลางเพื่อเป็นช่องผ่านข้อความในหลายทาง รวมทั้ง การสื่อสารแบบต่อหน้า การใช้โทรศัพท์ การประชุมกลุ่ม บันทึกรายการ วิทยุ โทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง ระบบ การให้รางวัล ตารางการผลิตและการคาดการณ์การขาย

4. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับข่าวสารโดยตรง

5. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

รอบบินส์ (Robbins, 2005, p. 300) ได้อธิบายถึงการติดต่อสื่อสารว่าประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง ผู้ส่งข่าวสารจะเริ่มต้นส่งข่าวสารโดยใส่รหัสความคิด

2. การใส่รหัส (Encoding) หมายถึง การแปลงข่าวสารที่ต้องการส่ง

3. ข่าวสาร (The Message) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ทางกายภาพจากการใส่รหัสของผู้ส่ง ข่าวสาร โดยการพูด การเขียน

4. ช่องทาง (The Channel) เป็นตัวกลางของข่าวสารโดยการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

5. การถอดรหัส (Decoding) การถอดรหัสข่าวสารที่ได้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับข่าวสารโดยตรง

7. สิ่งรบกวน (Noise) หมายถึง สิ่งรบกวนในการติดต่อสื่อสาร ทำให้ข่าวสารถูกบิดเบือน

8. การป้อนข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) เป็นการตรวจสอบเกี่ยวกับวิธีการที่ประสบความสำเร็จในการถ่ายโอนข่าวสารตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งใจไว้

ดาร์ฟ (Daft, 2011, p. 445) ได้อธิบายไว้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ที่มีความประสงค์ในการถ่ายทอดความคิดหรือแนวคิดเสาะหา ข้อมูล แสดงความคิดและอารมณ์ต่อคนอื่น

2. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เป็นบุคคลที่รับข้อมูล ผู้ส่งข่าวสารใส่รหัสความคิด โดยการ เลือกสัญลักษณ์ที่จะส่งข้อความ ข้อความ (Message) เป็นข้อมูลในการส่งไปยังผู้รับข้อความส่งผ่าน ช่องทาง (Channel) โดยผ่านทางโทรศัพท์ อีเมล หรือการพูดคุยต่อหน้าผู้รับข่าวสาร ถอดรหัส (Decodes) ในการตีความหรือแปลความหมายของข่าวสาร การใส่รหัสและการถอดรหัส เป็นสิ่งที่มี ความผิดพลาดสำหรับการสื่อสารเนื่องจากความรู้ที่สับสน และภูมิหลัง ทำให้เกิดสิ่งรบกวน (Noise) ในการตีความ สุดท้ายการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกิดขึ้น เมื่อผู้รับข่าวสารตอบรับจากผู้ส่ง ข่าวสารโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ ถ้าไม่มีการให้ข้อมูลย้อนกลับเรียกว่า เป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียว และถ้ามีการให้ข้อมูลย้อนกลับเรียกว่า เป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011, pp. 349-356) ได้สรุปการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ใช้ข้อความที่มีความชัดเจน โดยหลีกเลี่ยงข้อความที่เข้าใจเฉพาะกลุ่ม
2. มีความคงที่ในสิ่งที่พูดและกระทำ
3. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจฟัง โดยผู้ฟังที่ดีจะใช้คำถามในกรณีที่ไม่เข้าใจ เนื้อหาสนใจฟังโดยไม่ขัดจังหวะผู้พูด
4. หลีกเลี่ยงข้อมูลที่มีมากเกินไป ไม่ส่งข้อมูลจำนวนมาก
5. ให้และรับข้อมูลโดยการสะท้อนกลับ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ การย้อนกลับข้อมูลแบบ 360 องศา การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นทางการ ประชุมที่ไม่เป็นทางการ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน
6. ให้การส่งเสริมสนับสนุน โดยมีลักษณะคือ สนใจปัญหาแต่ไม่สนใจบุคคล มีความจริงใจ สนับสนุนให้มีการสนทนาดำเนินการต่อไป

การดี อนันต์นาวิ (2555, น. 140-141) ชี้ให้เห็นว่าระบบการติดต่อสื่อสาร มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ

1. ผู้ส่งหรือผู้สื่อสาร (Sender or Source) หมายถึง ผู้เริ่มการติดต่อ หรือเป็นแหล่งข่าวสาร ซึ่งทำหน้าที่ส่งข่าวหรือกระจายข่าวสาร ลักษณะของผู้ส่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ บุคคลคนเดียว และกลุ่มบุคคล ผู้ส่งนี้จะต้องรู้จักใช้วิธีการใส่รหัส หมายถึง รู้จักใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ภาษาพูด อักษร กริยาท่าทาง เป็นต้น การที่ผู้ส่งจำเป็นต้องใช้วิธีใส่รหัส เนื่องจากบางครั้งระบบสังคมและวัฒนธรรมที่ต่างกัน ใช้สัญลักษณ์ต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวผู้ส่ง ได้แก่

- 1.1 ความรู้ของผู้ส่ง
- 1.2 ความชำนาญในการสื่อสารของผู้ส่ง
- 1.3 ทักษะจิตของผู้ส่ง
- 1.4 ระบบสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนสถานะในสังคม

2. ข่าวสาร (Message) หมายถึง สิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่ง ซึ่งอาจมิใช่คำพูด หรือตัวอักษรเท่านั้นแต่ครอบคลุมไปถึงสิ่งต่าง ๆ ด้วย เช่น กริยาท่าทาง คำพูดหรือภาษาสิ่งที่ตีพิมพ์ สัญลักษณ์อื่น ๆ ช่องทาง

3. วิธีการ (Channel) หมายถึง วิธีทางที่จะนำเอาข่าวสารไปสู่ผู้รับ บางครั้งเรียกว่า “สื่อการติดต่อสื่อสาร”

4. ผู้รับ (Receiver) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ซึ่งส่วนใหญ่ ผู้ส่งจะมีจุดประสงค์ให้ผู้รับเกิดความพอใจในข่าวสาร ผู้รับจะต้องมีการแปรรหัสอย่าง

ถูกต้องด้วย โดยทั่วไปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้รับก็เช่นเดียวกัน คือ ความรู้ของผู้รับเอง ความชำนาญในการแปลความหมาย เจตคติของผู้รับต่อผู้ส่ง และต่อข่าวสารระบบสังคมและวัฒนธรรมของผู้รับ

สรุปว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งสารและรับสารระหว่างสมาชิก เป็นกระบวนการที่ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแสดงความเข้าใจ ความคิด ของบุคคล โดยสามารถตอบข้อสงสัยอย่างเปิดเผย เข้าใจตรงกัน และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพในทีมให้มีมากยิ่งขึ้น

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ โดยถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เสนอนี้ เมื่อนำมาทำเป็นตารางสังเคราะห์ ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารที่สำคัญนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงจะปรากฏดังตารางที่

2.10



ตารางที่ 2.10 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบ ด้านการสื่อสาร	รายชื่อนักวิชาการ																	ผู้วิจัย			
	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	ทองทิพภา วัชรพงษ์ (2551)	ทีศนา เขมมณี (2553)	พิมพ์ลภัส ถ้วยอิม (2553)	สุภาวดี แก้วสำราญ (2553)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	พจนารถ เจริญจิตร (2554)	กัญญ์ณัฐ ธารีบุญ (2557)	มงคล เกิดลาภ (2561)	ปาร์เกอร์ (Parker, 1990)	โรมิก (Romig, 1996)	ฮิลล์ และแมคแซน (Hill & Mcshane, 2008)	บาร์เรต (Barrett, 2010)	จอห์น (John, 2005)	โรบบินส์ (Robbins, 2005)	ดาร์ฟ (Daft, 2011)	กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011)	ภารดี อนันต์นารี (2555)	รวม	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ผู้วิจัยเลือก	ผู้วิจัย ตัวบ่งชี้
มีความคิดเห็นร่วมกัน	✓	✓				✓	✓	✓	✓							✓			7	✓	มีการ
เปิดเผยข้อมูล	✓		✓	✓		✓		✓	✓			✓		✓			✓		9	✓	สื่อสารแบบ
สื่อสารกันอย่างอิสระ				✓	✓						✓				✓		✓		5	✓	เปิดเผย
มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล		✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		13	✓	มีการแลกเปลี่ยน
ข้อความชัดเจน						✓									✓	✓	✓		4	✓	ข้อมูล
สื่อความหมาย	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓		12	✓	
เข้าใจกันและกัน		✓			✓		✓												3	✓	มี
เข้าใจพฤติกรรม บุคคลอื่น		✓			✓														2	✓	ปฏิสัมพันธ์
มีความสัมพันธ์ ทางบวก				✓	✓					✓	✓						✓		5	✓	กันระหว่าง
ปรับค่านิยมเข้าหากัน		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓								6	✓	สมาชิกทีม
รับฟังความคิดเห็น ด้วยความจริงใจ		✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓					✓			7	✓	รับฟังความ
มีการตรวจสอบข้อมูล				✓	✓		✓			✓									4	✓	คิดเห็นด้วย
รวม	3	6	2	7	6	7	3	7	3	6	6	2	2	3	3	4	3	5	77		ความจริงใจ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์มาสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสื่อสาร  
ได้ดังตารางที่ 2.11

ตารางที่ 2.11 การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบ ด้านการสื่อสาร	รายชื่อนักวิชาการ														รวม					
	วิเชียร วิทยอดุม (2550)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	ทีศนา เขมมณี (2553)	พิมพ์ลภัส ถ้ายอิม (2553)	ศุภาวดี แก้วสำราญ (2553)	อำนาจ มีสมทรัพย์ (2553)	พจนารถ เจียมจิตร (2554)	กัญญวัญ ธาริบุญ (2557)	มงคล เกิดลาภ (2561)	ปาร์เกอร์ (Parker, 1990)	โรมิก (Romig, 1996)	ฮิลล์ และแมคเคน (Hill & Mcshane, 2008)	บาร์เรตต์ (Barrett, 2010)	จอห์น (John, 2005)		รอบบินส์ (Robbins, 2005)	ดาร์ฟ (Daft, 2011)	กรีนเบิร์ก (Greenberg, 2011)	ภาวดี อนันต์นารี (2555)	
มีการสื่อสารแบบเปิดเผย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	16
มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่าง สมาชิกทีม		✓		✓	✓		✓		✓	✓								✓		7
รับฟังความคิดเห็นด้วย ความจริงใจ		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓						✓			9
<b>รวม</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>49</b>	

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร พบว่า มีตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 49 ตัวบ่งชี้ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง ในที่ใช้ที่ความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

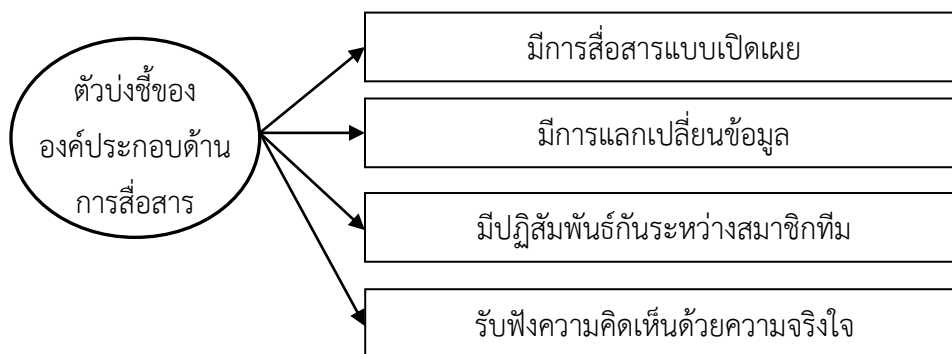
ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีการสื่อสารแบบเปิดเผย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสร้างตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร ได้ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร

จากภาพที่ 2.5 แสดงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารที่ได้จากการสังเคราะห์ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ

วรารณณ์ ตระกูลสถิตย์ (2549, น. 22) กล่าวถึง การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่นในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันจะมีบุคคลอยู่สองฝ่าย คือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินยอมจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกันก็คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกับวิธีการทำงาน ขาดความพร้อมกับความร่วมมือ หรือเพราะไม่รับผิดชอบงานของส่วนรวม

สมิต สัจฉกร (2551) ให้ความหมายของ ความร่วมมือ คือ พฤติกรรมของบุคคล หรือคนอื่นในหน่วยงานหรือองค์กรในทางต่าง ๆ ที่ทำร่วมกันด้วยความเต็มใจของแต่ละคนในการช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551, น. 80) ได้กล่าวถึง การสร้างความร่วมมืออย่างแข็งขันว่า สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของตนเพื่อสามารถนำไปสู่ความก้าวหน้า การริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ จะช่วยให้การทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้นเนื่องจากสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมในลักษณะมีชีวิตชีวา มีพลวัตทำให้เป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมของการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานได้เป็นอย่างดี

เกรแฮม และไรท์ (Graham & Wright, 1999) ได้ศึกษาความหมายของความร่วมมือจากการสอบถาม ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยการศึกษาว่าจะนำความร่วมมือสู่การปฏิบัติได้อย่างไร



รวมทั้งได้นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ สร้างแบบวัดความร่วมมือ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความร่วมมือหมายถึง การทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน การแบ่งปัน และการบรรลุเป้าหมายของกิจกรรม ส่วนตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การแบ่งปัน (Sharing) และ 3) การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Achieving Activities)

Weltch & Tulbert (2000) ได้ทำการวิจัยและสรุปว่า องค์ประกอบของความร่วมมือมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การประนีประนอมเพื่อให้เกิดการเคารพความคิดใหม่และการเปลี่ยนแปลง 2) การสื่อสารที่ประกอบด้วย การฟังและการเสนอความคิด ความรู้สึก 3) การแก้ปัญหาที่มีการระบุความต้องการ ความจำเป็น การระดมสมอง การปรับสิ่งที่ได้เพื่อใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการ และการประเมิน และ 4) การพัฒนาแผนปฏิบัติการและการประเมินการปฏิบัติการ

Mesa Public School (2003) เสนอว่า ตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) การค้นคว้า และรวบรวมสารสนเทศ 2) การตรงต่อเวลา 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การมีส่วนร่วมในการประชุมกลุ่ม และ 5) การร่วมมือกับทีม

Plymouth State University (2003) กล่าวถึงการร่วมมือว่าเป็นความสามารถในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และตัวบ่งชี้ของความร่วมมือ ประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็น ร่วมกันของกลุ่ม การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ ร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

Sandiego State University's College of Education (2003) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความร่วมมือ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมช่วยเหลือแบ่งปัน (Contribution) 2) การรับผิดชอบ (Taking Responsibility) และ 3) การมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น (Valuing Other's Viewpoint) โดยที่การช่วยเหลือแบ่งปันเป็นการค้นหาและรวบรวมสารสนเทศ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร การตรงต่อเวลา ส่วนการรับผิดชอบเป็นการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมีส่วนร่วมในการประชุม ส่วนการมองเห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่นเป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่น การร่วมมือกับสมาชิกในทีม และการตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

สรุปว่า การสร้างความร่วมมือ หมายถึง การสร้างความเข้าใจ การตกลงความร่วมมือของทุกฝ่าย ด้วยความเต็มใจของการทำงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรม การวางแผน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ได้จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ โดยถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะ

พิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เสนอนี้ เมื่อนำมาทำเป็นตารางสังเคราะห์ ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ ที่สำคัญนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง จะปรากฏดังตารางที่ 2.12

ตารางที่ 2.12 สังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบด้านการสร้าง ความร่วมมือ	รายชื่อนักวิชาการ								ผู้วิจัย	
	วารสาร ตระกูลสตูดิโอ (2549)	สมิต ลัทธนิกร (2551)	ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551)	Graham & Wright (1999)	Welch & Tulbert (2000)	Mesa Public School (2003)	Plymouth State University (2003)	Sandiego State University's College of Education (2003)	รวม	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ผู้วิจัยเลือก
ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ			✓		✓		✓	3	✓	การสร้าง
เห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น	✓					✓	✓	3	✓	แรงจูงใจใน
การประนีประนอม	✓				✓	✓		3	✓	การทำงาน
ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	✓	✓	✓				✓	4	✓	การส่งเสริม
เสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน		✓	✓	✓		✓		4	✓	การมีส่วนร่วม
มีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่	✓		✓	✓		✓	✓	6	✓	ร่วม
รับผิดชอบต่อหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5	✓	การปฏิบัติ
การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น						✓	✓	2		ตามหน้าที่
มีสร้างแบบวัดความร่วมมือ				✓	✓			2		การ
มีการดำเนินการตามแผนงาน		✓	✓	✓	✓		✓	5	✓	ประเมินผล
พัฒนาแผนปฏิบัติ ประเมินการปฏิบัติ				✓	✓	✓	✓	4	✓	การดำเนินงาน
รวม	5	4	7	6	6	4	6	8	46	

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสังเคราะห์มาสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ ได้ดังตารางที่ 2.13

ตารางที่ 2.13 การสรุปตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ

ตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ	รายชื่อนักวิชาการ								
	วารสารณั ้ตระกูลสถฤๅ๓๓๓ (2549)	สมิต ๓๓๓๓๓ (2551)	ทองทิพภา ๓๓๓๓๓ (2551)	Graham & Wright (1999)	Weltch & Tulbert (2000)	Mesa Public School (2003)	Plymouth State University (2003)	Sandiego State University's College of Education (2003)	รวม
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	✓		✓		✓		✓	✓	5
การส่งเสริมการมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	7
การปฏิบัติตามหน้าที่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8
การประเมินผลการดำเนินงาน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>27</b>

จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ พบว่า มีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี จำนวน 27 ตัวบ่งชี้ แต่การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากความถี่ของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูงที่ใช้ที่ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป ได้ 4 ตัวบ่งชี้ ที่จะใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

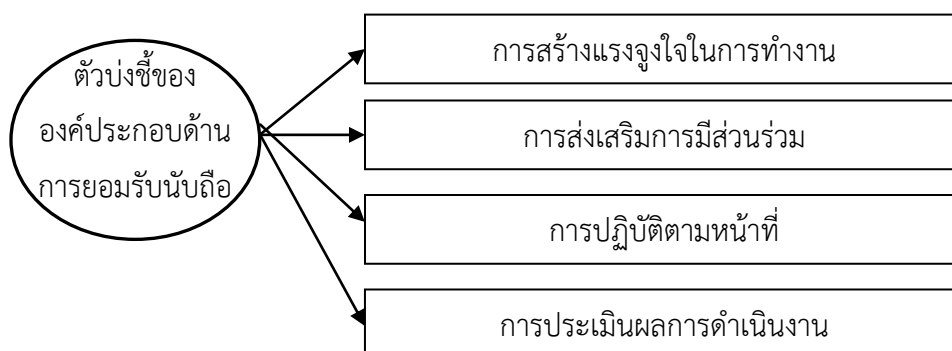
ตัวบ่งชี้ที่ 1 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปฏิบัติตามหน้าที่

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การประเมินผลการดำเนินงาน

จากตัวบ่งชี้ข้างต้นสามารถสร้างตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ได้ดังแสดงในภาพที่ 2.6 ดังนี้



ภาพที่ 2.6 ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ

จากภาพที่ 2.6 แสดงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 2.3.1) ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง 2.3.2) องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.3.1 ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง

พสุ เดชะรินทร์ (2550, น. 9) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่เก่ง มีการวางแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะกระทบกับการทำงานรอบด้าน มีมุมมองที่ทำให้ปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ ผลงานเป็นที่ยอมรับ

กระทรวงพลังงาน (2550) ได้กล่าวถึงความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึง องค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์ (2552, น. 19) กล่าวว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไปเพื่อตติกริล และวิปปี้ (Pettigrew & Whipp, 1991) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ ได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553) ได้สรุปความหมายขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ว่าเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาองค์กรให้นานที่สุด โดยองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความคล่องตัวสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยีและบุคลากรที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

สุธี ทวีรัตน์ (2553) กล่าวว่า องค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีการพัฒนาโดยเน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้คนทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ และคุณภาพมากขึ้น

นิสदारก์ เวชยานนท์ (2554) ได้กล่าวถึงองค์กรที่จะเป็น องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต้องมีพนักงานที่มีทั้งความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่น มั่นคง คือ ความสามารถที่สูงหรือสมรรถนะขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ อีกประการหนึ่งคือจะมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี มีความสามารถในการปรับตัวสูงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสูงด้วย นอกจากนี้องค์กร HPO ยังเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและรูปแบบการทำงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูงด้วย

วรพิชญ์ ลิขิตายน (2559, น. 14) ได้สรุปว่า องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง

1. องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ
2. สามารถดึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้
3. เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
4. มีกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี และลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน

ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560, น.17) กล่าวว่า การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานและผู้บริหารมีการทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกันเพื่อนำองค์กรไปยังภารกิจหรือวิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้

ฉันทภัพร โคจรานนท์ (2562, น. 68) องค์กรที่มีสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าด้วยการออกแบบองค์กรให้สามารถนำสมรรถนะที่ดีที่สุดของบุคลากร เพื่อสร้างความร่วมมือไปในทิศทางสู่ความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถสร้างผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสร้างความพอใจแก่บุคลากรอย่างยั่งยืน

ฮอลเบคกี (Holbeche, 2005) ได้กล่าวถึง องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

บายเทนดิจค (Buytendijk, 2006) ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้ดี

บลังชาร์ด (Blanchard, 2007) ได้กล่าวถึงความหมายของ องค์กรสมรรถนะสูง ที่ Carew ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ไม่ว่าเวลาจะผ่านไปนานเท่าใด องค์กรยังคงผลิตผลลัพธ์ที่มีความโดดเด่นในระดับสูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลและการมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่องยาวนาน

วาล (Waal, 2007) ได้กล่าวถึงองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่มีการบรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับกัน โดยการจัดโครงสร้าง การจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่องและโดยการปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง จำแนกหลักของ High Performance Organization ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบ กระบวนการ นโยบาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์กรเทคโนโลยี) ความเป็นผู้นำขององค์กร ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์กรคู่แข่ง องค์กรเปรียบเทียบ องค์กรสาธารณะและทางกฎหมาย ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้ร่วมงาน) และเสนอปัจจัยสำคัญ สำหรับการเป็น High Performance Organization ประกอบด้วย แบบองค์กร (Organizational Structure) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการกระบวนการ (Process Management) เทคโนโลยี (Technology) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ปัจเจกบุคคล และบทบาท (Individual & Roles) วัฒนธรรม (Culture) ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation)

เคริว และคนอื่น ๆ (Carew, et al., 2015) ให้ความหมายขององค์กรสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในการดำเนินงานติดต่อกันเป็นเวลานาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ บุคลากรมีความพึงพอใจในระดับสูง และมีพันธสัญญาที่จะไปสู่ความสำเร็จ

พสุ เดชะรินทร์ (2562) กล่าวถึงองค์การสมรรถนะสูงโดยระบุว่า OKR ที่ย่อมาจาก Objective and Key Results ซึ่งเป็นเทคนิคในการตั้งเป้าหมายการทำงานวิธีหนึ่ง ซึ่งจริง ๆ ไม่ได้เป็นวิธีที่ใหม่ มีการนำมาใช้ที่ Intel ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 หลังจากนั้นในปี 1999 มีการนำมาใช้ที่ Google แล้วก็กระจายไปตามบริษัทที่เป็น Tech Company ต่าง ๆ กันมากขึ้น โดยบริษัทต่าง ๆ ใช้ OKR เพื่อกำหนดและสื่อสารเป้าหมาย และผลลัพธ์ที่คาดหวังให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะทำให้เป้าหมายของบริษัท ของหน่วยงานต่าง ๆ และของแต่ละบุคคลมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกัน รวมทั้งเชื่อมโยงและสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน OKR ช่วยทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพวกเขา อีกทั้ง OKR นั้นจะต้องเป็นที่เปิดเผยทั่วไป ทุกคนสามารถที่จะเห็นและดูของคนอื่นได้ ทำให้ทุกคนไปในทิศทางเดียวกัน และรู้ว่าทุกคน (หรือแต่ละคน) กำลังให้ความสำคัญหรือมุ่งมั่นในสิ่งใด การทำ OKR นั้นเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์หรือ Objectives ก่อน โดยควรกำหนดประมาณ 3-5 วัตถุประสงค์ต่อองค์กร หรือ ต่อกลุ่ม หรือ ต่อบุคคล วัตถุประสงค์ภายใต้ OKR นั้นจะต้องมีความท้าทาย อาจเป็นเชิงคุณภาพ จากนั้นสำหรับแต่ละวัตถุประสงค์ก็ให้กำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญหรือ Key Results โดยแต่ละวัตถุประสงค์มีผลลัพธ์สำคัญได้ไม่เกิน 3-4 ประเด็น โดยผลลัพธ์สำคัญนั้นจะต้องวัดได้ บรรลุได้ หลักการที่สำคัญของ OKR ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ที่ไม่เยอะ เพราะจะทำให้ทุกคนมุ่งไปในสิ่งที่สำคัญ บริษัทหนึ่งควรมี OKR เพียงแค่ 3-5 ประการเท่านั้น และแต่ละวัตถุประสงค์ก็จะมีผลลัพธ์หลักไม่เกิน 5 ประการต่อวัตถุประสงค์ 2) วัตถุประสงค์มาจากข้างล่าง เพื่อให้เกิดความผูกพันและยอมรับ ดังนั้นบุคคลหรือทีม ควรจะมีส่วนในการคิดและเสนอ OKR ของตนอย่างน้อยครั้งหนึ่ง เนื่องจากถ้า OKR ของทีมและบุคคลถูกกำหนดมาจากระดับบนทั้งหมด แรงจูงใจก็จะหายไป 3) เน้นความยืดหยุ่น โดยเฉพาะเมื่อสภาวะแวดล้อมธุรกิจเปลี่ยนแปลง OKR ควรจะได้รับการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมแม้จะยังไม่ครบปีหรือสิ้นรอบที่กำหนด 4) ถ้าที่จะล้มเหลว โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นควรจะต้องท้าทาย ในลักษณะของ Stretched Goals 5) ไม่ผูกกับระบบประเมินผล และไม่เชื่อมกับโบนัส เนื่องจาก OKR เป็นระบบที่ช่วยนำทางสำหรับบุคลากรและองค์กร เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้กล้าเสี่ยงและทำสิ่งใหม่ ๆ แต่ไม่ควรเป็นเอกสารสำหรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายขององค์การสมรรถนะสูงที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์กรที่มีความสามารถโดดเด่นในการสร้างมาตรฐานการทำงาน มุ่งเน้นผลสำเร็จในระยะยาว และคงไว้ในความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นเลิศ ซึ่งการเป็นองค์การสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม วิเคราะห์ผลกระทบต่อการทำงานรอบด้านและมีแผนรองรับกับสภาวะต่าง ๆ อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### 2.3.2 ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง

ส่วนสำคัญในการนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ต้องปฏิบัติตามแนวทางปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย

1. ความพร้อมขององค์กรในการบริหารจัดการ ได้แก่ การกำหนดให้สถานศึกษาทุกระดับจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่มีกรอบทิศทางการทำงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายและกรอบแผนตามโครงการ รายละเอียด ด้านงบประมาณ และแนวทางการติดตามประเมินผลตามแผน นอกจากนี้ อาจต้องมีแผนเฉพาะกิจขององค์กร เช่น แผนพัฒนาวิชาการ แผนพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม แผนพัฒนาวิชาชีพ แผนพัฒนาสุขภาพ พละนามัย เป็นต้น

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและสถานศึกษา ต้องนำแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) แผนจัดการความรู้ (KM Active Plan) มาใช้ในการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

3. การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานที่เน้นผลผลิตผลลัพธ์เพื่อประชาชน บุคลากรในองค์กรทุกระดับทุกคนได้รับการเสริมสร้างให้มีวัฒนธรรมและค่านิยมในการปฏิบัติราชการ โดยมุ่งสร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ มีทัศนคติและอุดมการณ์เพื่อส่วนรวมมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีจิตบริการ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เป็นมิตรกับประชาชน พร้อมให้ความช่วยเหลือยุติธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และมั่นคงในอารมณ์ ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเป็นที่พึงของประชาชนได้ มีความกระตือรือร้นที่จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ยืนหยัดในคุณธรรม เกียรติภูมิ มีศักดิ์ศรี กล้าหาญ ทนทานต่ออุปสรรค ยึดถือประโยชน์ของชาติและประชาชนมีความทันสมัย ทันโลก ทันสถานการณ์ ใฝ่ความรู้ รู้จักมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน รู้จักเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและปรับปรุงให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

4. การเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร (Capacity Building) ส่วนราชการทุกระดับได้พัฒนาให้มีความสามารถในการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการเพิ่มสมรรถนะด้านสารสนเทศ (IT) หรือการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรตามหลักการวิเคราะห์ Gap Analysis

5. การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ส่วนราชการทุกระดับ ต้องเสริมสร้างให้บุคลากรมีความเข้าใจในการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีอย่างถูกต้อง สามารถประเมินผลและรายงานผลตามระบบ/วิธีการที่กำหนดได้อย่างครบถ้วนตรงประเด็น (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2558, น. 3-4)



ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553) การพัฒนาสมรรถนะขององค์กรทางการศึกษาไทยนั้น ในลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ได้รับการสนใจอย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกาทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน สำหรับประเทศไทยได้มีการกล่าวถึง HPO โดย บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรสมรรถนะสูง และถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลายาวนานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ โดยเริ่มแรกพัฒนาพนักงานด้วยการทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิต มีการพัฒนาระบบต่าง ๆ ตามมาตรฐานสากล และมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในธุรกิจแยกก๊าซในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ลอร์เลอร์ (Lawler, 2005) ให้มุมมองที่น่าสนใจมากกว่าสาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแบบ HPO นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้างงานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน การที่องค์กรปฏิบัติสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ถ้าองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดีก็จะส่งผลทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์กรได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง ความพร้อมขององค์กรในการบริหารจัดการสถานศึกษา การวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยปรับปรุงคุณภาพอยู่เสมอ พร้อมให้ความช่วยเหลือยุติธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติมีความมั่นคงทางอารมณ์ สร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดยมุ่งสร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ

### 2.3.3 คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง

การกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ การเตรียมความพร้อมและพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การใช้ ICT คือ

1. การนำ Information Technology มาใช้ในขั้นตอนการทำงาน
2. Innovation – มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาเอื้อต่อการทำงาน
3. มีการสร้างและใช้ Knowledge Management ร่วมกัน
4. การใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบงาน
5. เพิ่มความคล่องตัวและความรวดเร็วในการทำงาน
6. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรให้รองรับกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

ในองค์กรจำเป็นต้องมี Chief Information Officer (CIO) ด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นผู้นำในการวางแผน นโยบาย การดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารจัดการในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขององค์กรในด้านเทคโนโลยี และเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านนี้โดยเฉพาะ (กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์, 2552, น. 19)

ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา (2560, น. 20) ได้สรุป คุณลักษณะขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง คือ การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ การบริการ และผู้รับบริการ การมีพันธมิตรและเครือข่ายพร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยอื่น ผู้นำมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ ไม่ใช่เป็นเพียงผู้คิดหรือกำหนดเพียงอย่างเดียว อีกทั้งตัวผู้นำเองจะต้องมีความกล้าและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560, น. 35-36) ได้พัฒนาและจัดระบบราชการ รวมทั้งผลักดันและส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการในด้านต่าง ๆ อาทิ การนำระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน การบูรณาการระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ เป็นต้น เพื่อนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการประชาชน การขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 16 การปฏิรูปประเทศไทย มาตรา 258 ข (4) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน รวมถึงร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2579) ในยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ นำไปสู่กำหนดกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนภาครัฐให้มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ระบบราชการจึงต้องปรับเปลี่ยนกลไก แนวคิด และวิธีการทำงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็น “ระบบราชการ 4.0” โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อให้ระบบราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งระบบราชการ 4.0 มีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) เปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบการทำงานได้ การทำงานในลักษณะของเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค หรือส่วนท้องถิ่น

2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) จะทำงานเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งเป้าหมาย มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการ โดยมีการเชื่อมโยงกันของทางราชการ เพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว

3. มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่าง

ฉับพลัน ตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่

โฮลบีเช่ และคนอื่น ๆ (Holbeche, et al., 2004) ได้ทำการวิจัยขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้ กล่าวถึงลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงไว้ 3 ประการ คือ

1. องค์กรสมรรถนะสูงจะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”) สิ่งแรกที่องค์กรสมรรถนะสูงทำคือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์กร การที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์กรเข้มแข็ง วัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาวไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์กรสมรรถนะสูงจะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคน จะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า องค์กรที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใคร ควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น มุ่งทำกำไร ก็จะไปขัดแย้ง และมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรสมรรถนะสูงจะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งในตลาดเดียวกัน นอกจากนี้ องค์กรสมรรถนะสูงจะเห็นคุณค่าของพนักงาน ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ เกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์กรเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aims for Sustainable Success over the Long-Term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่น คือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า

2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว

3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์

4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิด

และตัดสินใจ

ลินเดอร์ และลินเดอร์ (Linder & Brooks, 2004) กล่าวว่า ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐได้มีความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการจัดการให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของประชาชน โดยการค้นหานวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการให้บริการ การตัดภารกิจบางอย่างออกไปให้เอกชนดำเนินการ และมีการสร้างพันธกิจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง แต่ก็ยังไม่ทันกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากงานวิจัยของ Linder & Brooks ได้เสนอแนะว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-Centered) จะต้องมีพันธกิจที่มุ่งมั่นต่อการตอบสนอง ความต้องการ ความคาดหวังของประชาชน โดยเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้น และเน้นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการจัดบริการของรัฐ องค์กรสมรรถนะสูงต้องค้นหาเพื่อความเข้าใจความต้องการ ความคาดหวังของประชาชนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการผลลัพธ์ที่ดีของการบริการ จะเป็นตัวเชื่อมหลักในการประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การที่มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-Oriented) โดยออกแบบการดำเนินการทั้งหมด เพื่อนำไปสู่การผลลัพธ์การบรรลุเป้าหมายพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยปกติองค์กรภาครัฐให้ความสำคัญกับการดำเนินการในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Inputs) และการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสมมากกว่าผลลัพธ์ของคุณค่าของการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์นี้้องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ ต้องหาแนวทางที่จะสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างแท้จริง

3. รับผิดชอบและสามารถชี้แจงได้ (Accountable) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และต้องโปร่งใสสามารถชี้แจงได้ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ ต้องไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่จะต้องสามารถอธิบายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงบประมาณที่ใช้ไปซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูลให้แก่องค์กรในการนำไปสู่การเพิ่มคุณค่า

4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovation and Flexible) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐต้องเป็นองค์กรแรก ๆ ที่จะค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และจะใช้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารจัดการที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองความท้าทายใหม่ ๆ และบุคลากรจะถูกกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์วิธีทำงานที่ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรเหล่านี้จะมีการทดลองปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะเชื่อว่าจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและโครงสร้างองค์กร

5. ร่วมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) องค์กรสมรรถนะสูง ในองค์กรภาครัฐจะมีความเข้าใจในภาพรวมระบบขององค์กรและสามารถทำงานสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์กรที่มีหน่วยงานเครือข่าย

ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หน่วยงานเมือง องค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และ องค์กรสาธารณะอื่น ๆ โดยหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้มีความต้องการหลากหลายซึ่งกันและกัน องค์กร สมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นชุมชนใหญ่ ๆ และสร้างความร่วมมือที่ดี ในการทำงานร่วมกัน

6. มีความมุ่งมั่น (Passionate) องค์กรสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐจะมุ่งมั่นในการ ให้การบริการภาครัฐที่มีคุณค่าผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการมุ่งมั่นที่จะนำพาองค์กรสู่ การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงซึ่งจะทำให้เกิดการขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

จูปป์ และยังเกอร์ (Jupp & Youngerf, 2004, p. 78) ได้ระบุว่า องค์กรที่มีขีด สมรรถนะสูงควร ประกอบด้วย คุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนออย่างต่อเนื่อง (Relentlessly Outcome and Value Focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิด ไปสู่การปฏิบัติ (Aware of Change in their Environment, and able to Translate Insight into Action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการ จัดหา ผู้อื่นให้มาทำกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly Focused on their core Capabilities, and Adopt Outsourcing Strategies to Improve Efficiencies in Noncore Activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Highly Agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the Growth and Development of their Employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าหาญ (Headed by Courageous Leaders)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง การเตรียมความพร้อมเพื่อ พัฒนาองค์กรโดยการนำ Information Technology มาใช้ในขั้นตอนการทำงาน การใช้เทคโนโลยีมา พัฒนาระบบงาน มุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง เลือกสรรคนเข้ามาทำงาน เข้าใจความแตกต่างและ ความขัดแย้งในองค์กร มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Highly Agile) ให้ ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้าหาญ รับผิดชอบและ สามารถชี้แจงได้ มุ่งเน้นผลิตผลผลิตและผลลัพธ์ของผู้รับบริการ

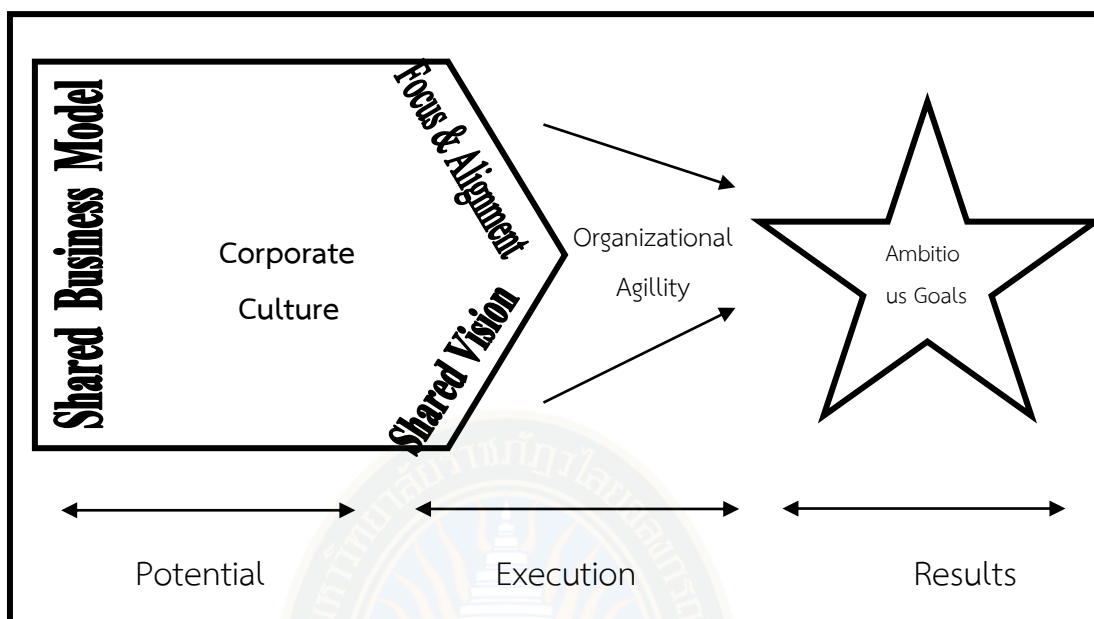
#### 2.3.4 องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

มิลเลอร์ (Miller, 2002) กล่าวว่า ระบบการทำงานและทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็น ส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญ แนวคิดการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเลิศ การมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่

สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ทีมงานที่เป็นเลิศจะมีความสามารถในการปกครองตนเอง คือ ผู้บริหารต้องให้อิสระในการบริหารงานแก่ทีมงานด้วย การมุ่งสู่ทีมงานที่เป็นเลิศจะสามารถดำเนินการได้ผลในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กร กฎเกณฑ์ที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) การออกแบบขององค์กรกระบวนการทำงาน 2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่าย และมีความยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี 3) มีลำดับชั้นการปกครองน้อย หรือให้อำนาจการบริหารแก่ทีมงานต่าง ๆ ให้มากที่สุด 4) มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน 5) พนักงานต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายทางการเงิน คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างดี พนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของตนเอง การเป็นองค์กรแบบ HPO นั้นต้องปรับจากมุมมองเดิมมาสู่มุมมองใหม่ คือ 1) เปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบความไว้วางใจ (High Control to High Trust) 2) เน้นตัวทีมงาน (Team) 3) เน้นความรู้ (Making Knowledge) 4) เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Team Decision Making) 5) เน้นการจ่ายค่าตอบแทนเป็นทีม (Team-Based Rewards) 6) เน้นองค์กรแนวนอน (Horizontal Organization) 7) เน้นโครงสร้างที่เป็นพลวัตร (Dynamic Structure) 8) เน้นองค์กรที่ไร้ขอบเขต (Companies Without Walls) 9) เน้นการบริหารแบบเปิดเผย (Open-Book Management) 10) ไม่เน้นการลงโทษบุคคล (Blame The Person to Become The Process)

ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

บายเทนดิจค (Buytendijk, 2006) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ในการสร้างองค์กรสมรรถนะสูง (The Five Keys to Building a High Performance Organization) ประกอบด้วย 1) การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ท้าทาย และแสวงหาหนทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (Setting Ambitious Targets and Achieving Them) 2) การสร้างค่านิยมร่วมในองค์กร (Shared Values) 3) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment) 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms) และ 5) มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility) ดังภาพที่ 2.7



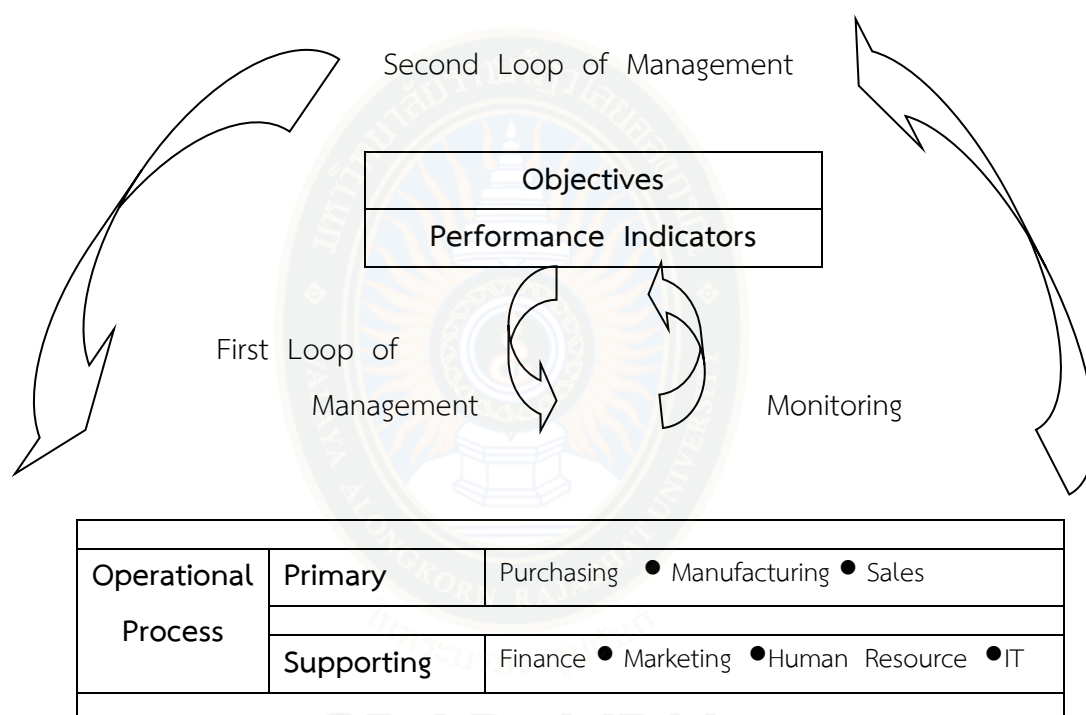
ภาพที่ 2.7 องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของ Buytendijk  
ที่มา: ดัดแปลงจาก Buytendijk (2006)

มีรายละเอียดดังนี้

1) การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ท้าทายความสามารถและแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Set Ambitious Targets and Consistently and Continuously Achieve Those Objectives) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรที่เป็น องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน

2) การสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร โดยมีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอกองค์กร (Shared Values Both Inside and Outside the Organization) บรรทัดฐานและค่านิยม มีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่น หรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน

3) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัดแนวทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมี การกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (Strategic Focus and Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้โดยทั่วไปองค์กรจะมีวงจรการบริหาร 2 วงจร ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 วงจรการบริหาร 2 วงจร The Two Loops of Management

ที่มา: ดัดแปลงจาก Buytendijk (2006)

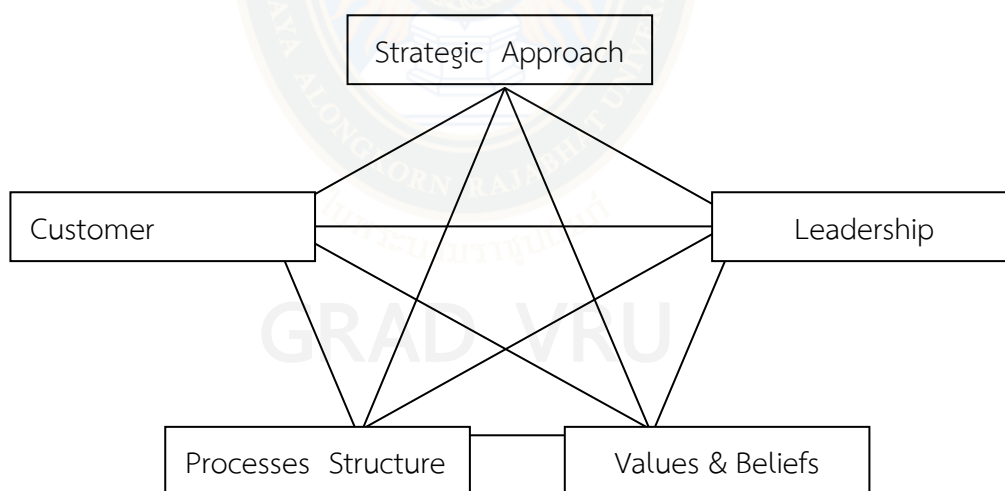
4) การดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (Agility to Adapt to Changing Circumstances Quickly) ในองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ 4 วิธี คือ 1) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างไป 3) การควบคุมช่องทางต่าง ๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just - in - Time



ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้า และ 4) การบริหารงานแบบโครงการ (Project – Based - Management)

5) มีรูปแบบธุรกิจที่ปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์กร โดยมีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบ เรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา (Shared Business Model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) ได้ทำการวิจัยรูปแบบขององค์กรขีดสมรรถนะสูงว่า ควรประกอบด้วย 1. การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) 2. การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) 3. ภาวะผู้นำ (Leadership Approach) 4. กระบวนการและโครงสร้าง (Processes & Structure) 5. ค่านิยมและความเชื่อ (Values & Beliefs) ดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของ American Management Association: AMA

ที่มา: ดัดแปลงจาก American Management Association: AMA. (2007)

มีรายละเอียดดังนี้

1) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ที่แน่นอนขององค์กร ช่วยกำหนดความสำเร็จ ความแน่นอนนี้สามารถวัดได้เพื่อดูว่าองค์กรนั้น “เดินและพูด” ได้อย่างไร องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงได้กำหนดทัศนยะ (Vision) ที่ชัดเจนภายใต้การสนับสนุนของ

แผนงานที่ยืดหยุ่น และยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ และมีหลักการที่ชัดเจนที่กำหนดมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ ยังมีผู้นำ ผู้จัดการ และพนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับแผนงานและหลักการของบริษัท

2) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) ลักษณะเฉพาะที่สำคัญประการที่สองคือ การเข้าถึงลูกค้า: บริษัทปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างไร องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีหลักการที่ชัดเจน ในการเข้าถึงลูกค้าใหม่ ๆ ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าประจำ นอกจากนี้ยังมักจะสร้างโครงสร้างพื้นฐานและขบวนการที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงลูกค้า

3) ภาวะผู้นำ (Leadership Approach) ลักษณะผู้นำ อธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดการต่อบุคลากรเพื่อให้ได้พฤติกรรมเฉพาะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรสมรรถนะสูงมักจะมี ความชัดเจนว่าพฤติกรรมของพนักงานต้องแสดงถึงการบริหารองค์กร และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ผู้บริหารและผู้จัดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจความสามารถของพนักงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้

4) กระบวนการและโครงสร้าง (Processes & Structure) กระบวนการและโครงสร้างสอดคล้องกับการที่องค์กรจัดการกระบวนการ นโยบาย และหลักการ เพื่อสนับสนุนและบริหารยุทธศาสตร์ องค์กรสมรรถนะสูงมีกระบวนการที่เสริมความเข้มแข็งของยุทธศาสตร์ การจัดตั้งแผนงานที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะทำให้พนักงานเข้าถึงความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกภายในขอบเขตของยุทธศาสตร์ บริษัทเหล่านี้มักจะใช้หลากหลายหลักการในการประมาณการงานของแต่ละฝ่ายและองค์กรโดยรวม

5) ค่านิยมและความเชื่อ (Values & Beliefs) ค่านิยมและความเชื่อมีความสำคัญมากในการช่วยบริษัทบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามภารกิจของบริษัท องค์กรสมรรถนะสูงมักจะกำหนดค่านิยมไว้อย่างดี เพื่อเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน และความเข้าใจอย่างดีของพนักงานส่วนใหญ่ ค่านิยมและความเชื่อนี้มักจะฝังรากลึกในองค์กรและสอดคล้องกับลักษณะผู้นำของบริษัท

รอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) ที่มี Holbeche ซึ่งวิจัยองค์กรต่าง ๆ จำนวน 400 แห่ง ในปี 2005 และพบว่า องค์กรที่จะเป็น องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรแบบองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้ (นิสตราร์ก เวชยานนท์, 2554)

1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้อยอมรับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่ว่านี้ จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมาก การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งองค์ความรู้เกิดจากการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice)

3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงานโดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance) บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ ดังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าการไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญ เช่น มีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a Grt Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าการไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะเกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values - Based Organization) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า การ

จะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

Lear (2009) เป็น CEO ของ อาร์ดีเอส (Resource Development Systems, 2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่ามีองค์ประกอบทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. People 2. Vision 3. Leadership 4. Strengths 5. Innovation 6. Trust 7. Personal Responsibility ดังภาพที่ 2.10



The Seven Elements of High Performance Organizations

ภาพที่ 2.10 รูปแบบองค์กรสมรรถนะสูงของ Resource Development Systems

ที่มา: ดัดแปลงจาก Lear (2009)

มีรายละเอียดดังนี้

1) People บุคคล Gary Lear กล่าวว่าในองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) บุคคลไม่ใช่กระบวนการ แต่บุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะมีการควบคุมกระบวนการรวมถึงคุณภาพและต้นทุนค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตามองค์กรส่วนใหญ่มีผลปฏิบัติงานที่ดี บรรลุความสำเร็จในต้นทุนที่ต่ำส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนในหลาย ๆ ตลาด องค์กรส่วนใหญ่มีผลงานที่ดีในรูปแบบของการควบคุม

กระบวนการ (กระบวนการทางธุรกิจ ได้แก่ การรื้อระบบ การบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กร ชิก ชิกม่า เป็นต้น) แต่สิ่งที่ได้มากที่สุด คือคุณภาพด้านบุคคล แต่สิ่งที่แตกต่างขององค์กร ชิดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ วิธีการนี้ไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีสำหรับองค์กร ชิดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งวิธีที่ดีคือการจัดการกับปัญหาของ บุคคล ในความเป็นจริงองค์กรเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การปฏิบัติงานของบุคลากร บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงเป็นระดับที่เหนือกว่าการบริการลูกค้า สิ่งที่พวกเขาทำเป็น ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการมนุษย์ ความเป็นพลวัตขององค์กรชิดสมรรถนะสูง จะใช้ ประโยชน์จากข้อมูลปัญหาของบุคคลในองค์กร สร้างความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

2) Vision วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจผ่านไปที่ผู้บริหาร วิสัยทัศน์เป็น สิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรต้องการทำในสิ่งที่ดี งานของผู้บริหารก็คือ ต้องเชื่อมโยงอารมณ์ ความรู้สึกระหว่างบุคลากรและวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์จะประกอบไป ด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ 3 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ค่านิยม และเป้าหมาย

3) Leadership ภาวะผู้นำ ผู้นำเป็นหัวใจขององค์กรชิดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่แตกต่างไปจากผู้นำแบบดั้งเดิม โดยผู้นำต้องช่วยให้บุคลากรเข้าใจ ในบทบาทตามวัตถุประสงค์ขององค์กร มีความสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการ จากงานวิจัยได้มีการอ้างถึง ผู้นำใฝ่บริการหรือผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาหารือ ช่วยหาคำตอบมากกว่าบอกวิธีการ ภาวะผู้นำที่สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีกับผู้อื่น ทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกระหว่าง บุคลากรและองค์กรและบุคลากรกับการบริหารจัดการ และช่วยให้บุคลากรเข้าถึงความรู้สึกของ ผู้รับบริการ เชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกของผู้รับบริการและองค์กรด้วย แต่สิ่งที่ผู้นำควรให้ความสำคัญ คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของความไว้วางใจและความรับผิดชอบ ส่วนบุคคล

4) Strengths จุดแข็งขององค์กร โดยแนวคิดแบบดั้งเดิมจะมีวิธีการจัดการจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยจะยอมรับจุดแข็งและมุ่งพัฒนาแต่จุดอ่อน แต่จากการวิจัย แทนที่เราจะเสียเวลาไป กับการพัฒนาในจุดอ่อนนั้น เราควรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่พัฒนาจุดแข็งของเราเพื่อยกระดับขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรที่ดีที่สุด คือ การมุ่งไปที่จุดแข็งและมุ่งเน้นไปที่ความพยายามขององค์กรและ ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กร การมุ่งเน้นจุดแข็งอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องมุ่งเน้นไปในทางด้านบวก หมายความว่าในขณะที่เรายอมรับความเป็นจริงของสถานการณ์ปัจจุบัน เราจะต้องเลือกสิ่งที่ถูกกับ สถานการณ์และให้ความสำคัญกับสิ่งนั้น ๆ ขณะที่เรามุ่งไปที่ความพยายามมากขึ้น สิ่งที่ถูกต้องจะมี มากขึ้น สิ่งที่ผิดพลาดจะมีน้อยลง

5) Innovation นวัตกรรม องค์กรต้องรักษาความก้าวหน้าและต้องไม่หยุดนิ่งในเรื่องของเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ ต้องมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมทั้งคู่แข่งขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม และสิ่งอื่น ๆ ที่มาพร้อมนวัตกรรม เช่น ความเสี่ยงและความล้มเหลว หมายความว่าองค์กรจะต้องให้บุคลากรขององค์กรพร้อมรับความเสี่ยงเพื่อประโยชน์ขององค์กร ทุกคนต้องมุ่งไปที่การแก้ปัญหา มิได้มุ่งไปที่การตำหนิบุคคล ต้องเปิดกว้างยอมรับความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทุกคนต้องการที่จะเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น องค์ประกอบด้านนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและสมดุล

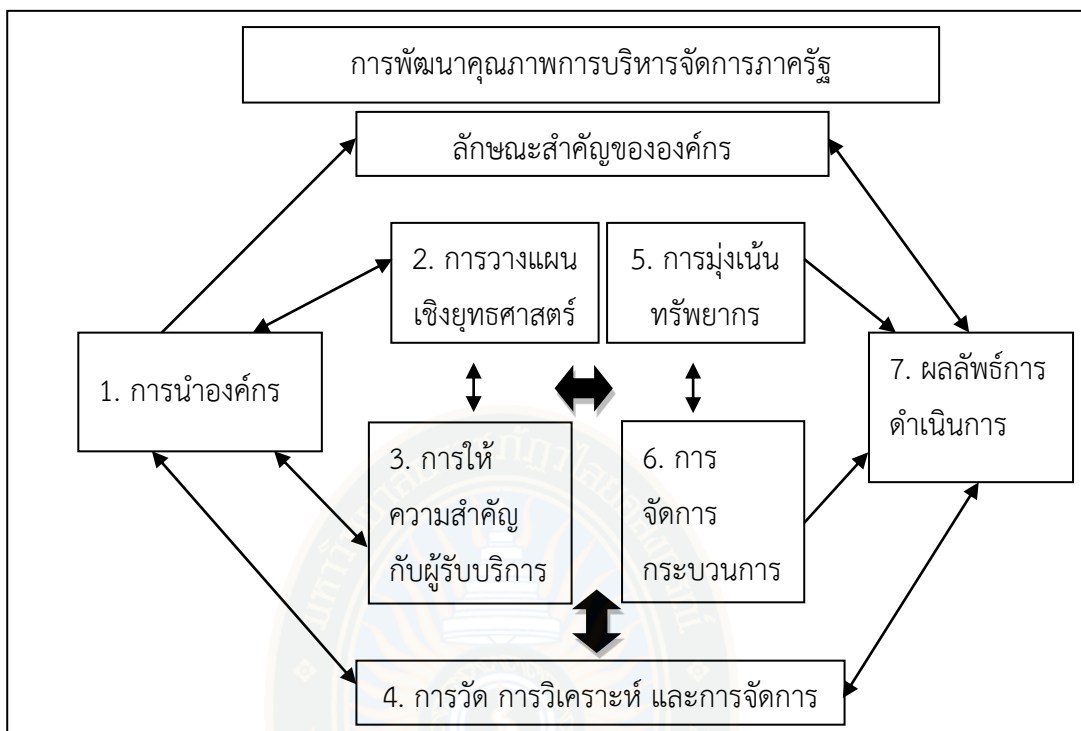
6) Trust ความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ซึ่งองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต้องมีรากฐานของความไว้วางใจ ซึ่งมักจะถูกละเลย ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีของความซื่อสัตย์ให้กับบุคลากร การไม่ไว้วางใจบุคลากรจะทำให้บุคลากรปิดความรับผิดชอบส่วนบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ซึ่งความไว้วางใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ ความตรงไปตรงมา การเปิดกว้างโดยยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การยอมรับโดยต้องยอมรับผู้อื่นและต้องเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า และความน่าเชื่อถือ คนที่มีความน่าเชื่อถือจะพูดในสิ่งที่เชื่อถือได้และไม่พูดแก้ตัว

7) Personal Responsibility ความรับผิดชอบส่วนบุคคล เป็นองค์ประกอบที่ช่วยในการทำงานอื่น ๆ ในองค์กร หากปราศจากความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความไว้วางใจก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ค่านิยม วัตถุประสงค์และนวัตกรรมจะไม่เกิดขึ้น ความรับผิดชอบส่วนบุคคลเป็นผลงานของแต่ละบุคคลที่จะสร้างความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ถ้าสามารถทำให้เกิดความรับผิดชอบส่วนบุคคลได้ก็จะสามารถทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร ความรับผิดชอบส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ควบคุมกำกับให้บุคลากรตอบสนองให้กับผู้อื่นโดยรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและไม่โทษผู้อื่น ผู้ที่ไม่มีความไว้วางใจและไม่มีความรับผิดชอบส่วนบุคคลจะไม่ใส่ใจในผลประโยชน์ขององค์กร

ดังนั้นรูปแบบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่บริษัท (Resource Development Systems, 2009) ได้นำเสนอรูปแบบองค์กรขีดสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) บุคคล (People) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) จุดแข็งขององค์กร (Strengths) 5) นวัตกรรม (Innovation) 6) ความไว้วางใจ (Trust) และ 7) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล Personal Responsibility

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) กล่าวว่า การบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน เป็นการบริหารราชการแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ โดยที่แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้การบริหารราชการแผ่นดินมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง โดยนำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทั่วทั้งองค์กร (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2555) กรอบการดำเนินงานด้านคุณภาพ (Quality Framework) ในภาคราชการ (Publicsector) ของประเทศไทยนั้น ปัจจุบันมีการใช้ PMQA (Public Sector Management-Quality Award: PMQA) ซึ่งพัฒนามาจาก MBNQA ของสหรัฐอเมริกา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยได้กำหนดเป็นตัวชี้วัด ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา สำหรับภาครัฐได้มีการพัฒนาเกณฑ์ PMQA เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการโดยเกณฑ์รางวัลดังกล่าว ใช้เป็นกรอบการประเมินตนเองด้านคุณภาพการบริหารจัดการ (Self Assessment-Framework of-Quality Assessment) และเป็นองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประกอบด้วย 7 ปัจจัย โดยเกณฑ์เหล่านี้จะเหมือนกับเกณฑ์คุณภาพของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ของประเทศ สหรัฐอเมริกาทั้ง 7 ข้อ ที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของเกณฑ์ซึ่งได้แก่ หมวดทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย 1. การนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) ดังภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553)

มีรายละเอียดดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย

การนำองค์กร ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ค่านิยมเป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร โดยมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ส่งเสริมให้มีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์กร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและนำผลการทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานจังหวัดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล



ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

#### หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

การวางยุทธศาสตร์ มีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึงมีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจบรรลุเป้าหมาย ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ในการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์ อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี

การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผล มีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม มีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่าง ๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการ และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม มีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการ

กำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานโยธำแผนภูมิหรือคู่มือ และจัดทำคู่มือของบุคลากร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ มีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ จัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย

การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ มีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร มีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย

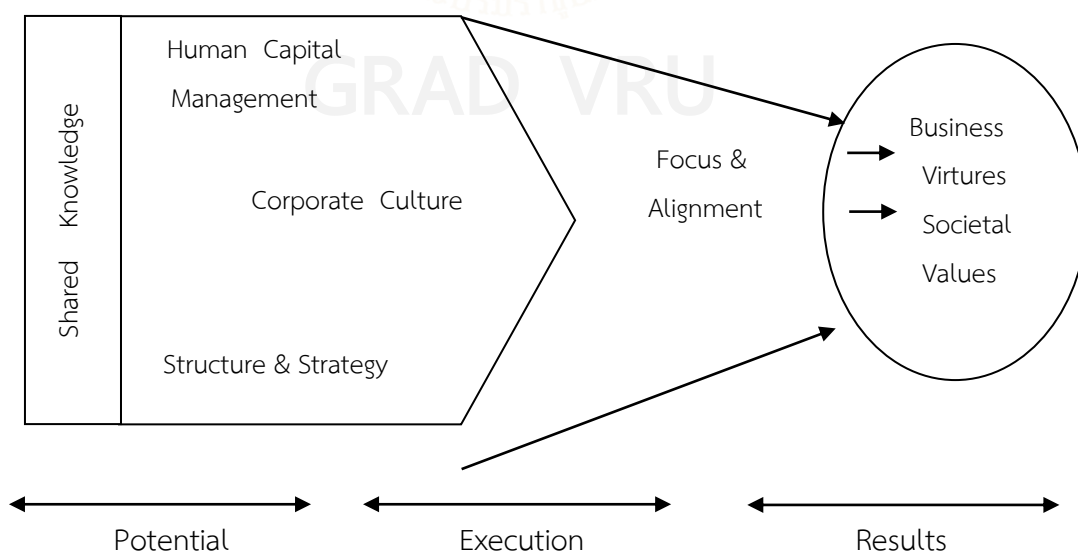
การออกแบบกระบวนการ กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานและ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง มีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้จังหวัดจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

สรุปว่าแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) นำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ เป็นรูปแบบขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีเกณฑ์ที่สำคัญ 7 มิติ ดังนี้ คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารงานแบบองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้นควรมีองค์ประกอบดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูงของ นิสตาร์ก เวชยานนท์  
ที่มา: ดัดแปลงจาก นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554)

มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง
- 2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุง ต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
- 3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่าง ๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
- 4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทาย และเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด
- 5) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล
- 6) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

เยาเวศ ตระกูลวีระยุทธ (2558, น. 123) ได้สรุปองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบคือ 1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) 5) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) และ 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จากรูปแบบของ 1) แนวคิดของ มิลเลอร์ (Miller, 2002) 2) แนวคิดของ ลินดา โฮลบีเช่ (Holbeche, et al., 2004) 3) แนวคิดของบายเทินดิจค (Buytendijk, 2006) 4) แนวคิดของเจน ซี ลินเดอร์ และ เจฟเฟย์ ดี บรู๊ค ลินเดอร์ (Linder & Brooks, 2004) 5) แนวคิดของเอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) 6) แนวคิดของสถาบันรอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) 7) แนวคิดของ เลียร์ (Lear, 2009) 8) แนวคิด PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) 9) แนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) และ 10) เยาเวศ ตระกูลวีระยุทธ (2558, น. 123) สรุปว่า องค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ คือ 1) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การสร้างค่านิยมและความเชื่อ 4) กระบวนการและโครงสร้าง 5) การนำองค์กร 6) การมีส่วนร่วม 7) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง 8) การ

มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 9) การบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม 10) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 11) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และ 12) ผลลัพธ์การดำเนินการ

## 2.4 แนวคิดการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 2.4.1) โครงสร้างการบริหารสังกัดเทศบาล 2.4.2) แนวคิดการจัดการศึกษาของเทศบาล 2.4.3) หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.4.1 โครงสร้างการบริหารสังกัดเทศบาล

การบริหารราชการแผ่นดินของไทยมีวิวัฒนาการมาเป็นเวลายาวนานอย่างต่อเนื่องในแต่ละยุคสมัยได้มีการนำหลักการและแนวคิดด้านการปกครอง ในหลายรูปแบบมาปรับใช้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบ้านเมืองและสังคม ในปัจจุบัน เสริมศักดิ์ พงษ์พานิช (2547) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของระบบบริหารราชการแผ่นดินของไทย แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) การบริหารราชการส่วนกลาง เป็นระบบบริหารที่รับผิดชอบบริหารประเทศโดยรวม มีรัฐบาลกลางทำหน้าที่เป็นผู้บริหารประเทศ กำหนด กำกับดูแล และสนับสนุนการทำงานของราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถนํานโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1.1) คณะรัฐมนตรี
- 1.2) กระทรวง
- 1.3) กรมหรือส่วนราชการอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากรม

2) การบริหารราชการส่วนภูมิภาค เป็นตัวแทนของการบริหารราชการส่วนกลาง (Agent) จึงใช้อำนาจหน้าที่ที่ส่วนกลางมอบหมายให้ในการกำกับดูแล และสนับสนุนการทำงานของส่วนท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ส่วนกลางกำหนด และเพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ ของส่วนกลางเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ส่วนกลาง จึงอาจส่งบุคลากรอันเป็นตัวแทนมาปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคด้วยก็ได้ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- 2.1) จังหวัด
- 2.2) อำเภอ

3) การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นระบบบริหารราชการ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) สู่ประชาชนโดยให้อำนาจประชาชนในการตัดสินใจในกิจการต่าง ๆ ของท้องถิ่นของตนเอง โดยมีกรอบภารกิจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ให้มีหน้าที่จัดสรรและให้บริการสาธารณะต่าง ๆ แก่ประชาชนในท้องถิ่น การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น แบ่งได้เป็น

- 3.1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 3.2) เทศบาล

### 3.3) องค์การบริหารส่วนตำบล

3.4) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยาในปัจจุบัน การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนับได้ว่าเป็นกลไกที่มีความสำคัญที่มีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ ต่อการบริหารงานในระดับท้องถิ่น ดังจะเห็นได้ว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้กำหนดบทบัญญัติ ในด้านการปกครองท้องถิ่นไว้หลายประการโดยบทบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดแนวทางและหลักการการปกครองท้องถิ่นให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศและสังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง “โฉมหน้า” ของการปกครองท้องถิ่นอย่างชัดเจน

เทศบาลเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 โดยมาตรา 9 ถึงมาตรา 11 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดตั้งเทศบาลไว้ ดังนี้

1. เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีประกาศกระทรวงมหาดไทยในพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล โดยที่กฎหมายได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าการเป็นเทศบาลตำบลโดยที่กฎหมายไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าการเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร แต่ในทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทยได้ตั้งหลักเกณฑ์การเป็นเทศบาลตำบลว่าพื้นที่ที่จะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 12 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป และอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตร

2. เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้

3. เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้

โครงสร้างของเทศบาลแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี

สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงเป็นผู้แทนของปวงชน ในเขตเทศบาลนั้นสภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล

นายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

เมื่อมีการได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 16(9) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา เทศบาลส่วนใหญ่จึงกำหนดให้มี

“กองการศึกษา” เพื่อรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การบริหารวิชาการ และงานโรงเรียน เป็นต้น

ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด	76	แห่ง
2. เทศบาล	2,266	แห่ง
3. เทศบาลนคร	29	แห่ง
4. เทศบาลเมือง	167	แห่ง
5. เทศบาลตำบล	2,070	แห่ง
6. องค์การบริหารส่วนตำบล	5,509	แห่ง
7. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	2	แห่ง (กรุงเทพมหานคร

และเมืองพัทยา)

รวมทั้งสิ้น 7,853 แห่ง

ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2555

รวบรวมโดย: ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้างสำนักพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้าง (กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น, 2555)

#### 2.4.2 แนวคิดการจัดการศึกษาของสังกัดเทศบาล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 บัญญัติสิทธิของประชาชนในด้านการศึกษาและการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและฝึกอบรมตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น ซึ่งรัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง ให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น มีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังมีอำนาจเป็นของตนเองโดยเฉพาะ สำหรับการกำหนดอำนาจและหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน การบริหาร การปกครองท้องถิ่น จึงได้จัดทำแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559 ขึ้น โดยได้จัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้ง พ.ร.บ. ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยครอบคลุมภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็น

แนวทางในการจัดและพัฒนาศึกษาท้องถิ่นที่เหมาะสมกับศักยภาพ ตามความพร้อมและตรงตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ แต่ละแห่งให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีมาตรฐาน สามารถพัฒนาศักยภาพคนของท้องถิ่นให้มีคุณภาพต่อไป โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และการดำเนินงานและสภาพปัญหาการจัดการศึกษาท้องถิ่น ดังนี้ (กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น, 2555)

#### วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

#### ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น

1) การจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เติบโตตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบกรงานอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3) การจัดการบริการให้ความรู้ด้านอาชีพเป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

4) การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการกิจกรรมเด็กและเยาวชน แก่เด็กและเยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5) การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยของท้องถิ่น



แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 – 2559

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดนโยบายไว้ 11 ด้าน คือ

1) นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3) นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4) นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5) นโยบายด้านครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่าตอบแทนเพียงพอและเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6) นโยบายด้านหลักสูตรให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่น ที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7) นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการ

ศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8) นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาและจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9) นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจน การสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10) นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลายเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

11) นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการระดมทุน และการจัดการนำวิทยาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

#### 2.4.3 หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล

หลักการการจัดการศึกษาสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญมีหลักการและวิธีการดำเนินการ ดังนี้ (ธวัชชัย รัตตัญญู, 2551)

ภาคนโยบาย ควรเป็นหน้าที่หลักของส่วนกลางในการกำหนดนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรมาตรฐานการศึกษา การวัดประเมินคุณภาพการศึกษา

ภาคปฏิบัติ ควรเป็นหน้าที่หลักของท้องถิ่น โดยให้ท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานในท้องถิ่น โดยมีหลักการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดังนี้

1) ยึดหลักการกระจายอำนาจ ในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2) การกำหนดนโยบายการศึกษา การวางแผนการศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล ระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่นประสานงานอย่างใกล้ชิด ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย

3) การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้การจัดการศึกษาท้องถิ่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นได้

4) การส่งเสริมวิถีสถาบันของพนักงานครูเทศบาลให้ทัดเทียมกับข้าราชการครู

5) การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น กำหนดนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่นจัดทำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

5.1) หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งแต่เดิมได้รวมอำนาจไว้ในราชการส่วนกลางให้ไปอยู่กับราชการส่วนท้องถิ่น

5.2) หลักการมอบภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นและประชาชน ดังที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงวางรากฐานการประถมศึกษาไว้ในราชการส่วนกลางให้ไปอยู่กับราชการส่วนท้องถิ่น

5.3) หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นและประชาชนยังช่วยตนเองไม่ได้

หลักการดังกล่าวเป็นหลักการอย่างกว้าง ๆ ซึ่งได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารการศึกษาของท้องถิ่น

วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยท้องถิ่นและให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำหน้าที่ช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงาน การกระจายการศึกษาไปสู่ท้องถิ่น เป็นวิธีที่จะทำให้ประชาชนได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น และทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้แล้วการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ไปสู่ท้องถิ่นยังทำให้ระบบการบริหารการศึกษา มีความสอดคล้องกับระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย แนวคิดดังกล่าว กระทรวงมหาดไทย จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างการปกครองส่วนกลาง และหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้คือ

1) กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการ เกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและ

ช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหาอุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2) กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งการเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการให้ออกจากราชการ

ดังนั้นสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาลในที่นี้ เป็นสถานศึกษาที่มีการจัดการศึกษาตามหลักเกณฑ์การกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ยกเว้นงานด้านธุรการเป็นไปตามความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย และการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเฉพาะสถานศึกษาที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลเท่านั้น ยกเว้นองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพฯ และเมืองพัทยา

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

เตือนใจ โปธิ์ทอง (2551) ได้ทำการศึกษาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามตำแหน่ง มีผลโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ด้านการมีส่วนร่วมด้านการสื่อสารที่เปิดเผย และด้านการประเมินผลงานของตนเอง ไม่แตกต่างกัน และ 3) เปรียบเทียบการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีผลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ปัญญากร อุดนัน (2552) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 443 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ด้านการกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และด้านการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านที่ 2 การมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ด้านที่ 4 การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม และด้านที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม และเมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านที่ 3 การกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม และด้านที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีม

สุกิจ โพธิ์ศิริกุล (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะในการดำเนินชีวิตของนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน โร ง เ รี ย น มั ธ ย ม ศี ก ษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร องค์ประกอบทักษะด้านการตัดสินใจ และองค์ประกอบทักษะด้านการเลือกดำเนินชีวิตซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบได้รับการพัฒนาผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้การพัฒนาทักษะในการดำเนินชีวิต 21 ตัวบ่งชี้ เหลือ 3 องค์ประกอบ 17 ตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะในการดำเนินชีวิตของนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

พจนารถ เจริญจิตร (2554, น. 89-91) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสารแบบเปิด และด้านความไว้วางใจ เชื่อใจ อยู่ในอันดับต่ำสุด การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา โดย

ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่อยู่ในอันดับสูง รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายใน ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในอันดับต่ำสุด พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ในภาพรวมมี 4 ด้าน คือ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 45.40

กัญวัญญ์ ธารีบุญ (2557) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย พบว่า 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อย คือ ความผูกพันต่อองค์การ การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ 2) ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผยมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง และ 3) ผลการวิเคราะห์พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ศราวุธ มนต์สุวรรณ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีมของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดี โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ 2) การทำงานเป็นทีมของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง จำแนกตามเพศ และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวรรณณา พงษ์ผ่องพูล (2558) ได้ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยรวม

และรายด้าน 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านเป้าหมายของทีม ( $X_3$ ), ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $X_1$ ), ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ( $X_5$ ), ด้านการติดต่อสื่อสาร ( $X_2$ ), และด้านการยอมรับนับถือ ( $X_4$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 55.50 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z'y = 0.318x_1 - 0.124x_2 + 0.434x_3 - 0.034x_4 + 0.266x_5$

### 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โรบบินส์ (Robbins, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีม พบว่า ขนาดของทีมทำงานโดยทั่วไปไม่เกิน 10-12 คน เพราะถ้ามีจำนวนมากกว่านี้จะมีความยุ่งยากในการทำงานร่วมกันให้ได้ผลดี

ออสติน และบาลด์วิน (Austin & Baldwin, 1991) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน โดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การได้รับรู้ถึงความแตกต่างกันในบทบาท และสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างในสภาพของกลุ่ม ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

วิลเลียม (William, 1994, p. 2425-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การนิเทศภายในโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน โดยศึกษาจากครู ผู้บริหารและประธานสหภาพครูในเขตโรงเรียน K-12 ในเมืองขนาดใหญ่ในรัฐแคลิฟอร์เนียได้ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสำรวจประมาณค่าจากผู้บริหารโรงเรียน 159 คน และครู 195 คน จากโรงเรียน 11 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน 2) ครูผู้สอนมีความเห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการณ์ และเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าได้สังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ 3) ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมากกว่าการจัดการด้านอื่น ๆ และผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าควรลดนวัตกรรมในการนิเทศภายในที่ซับซ้อนลง ควรมีการยืดหยุ่นและพัฒนากลยุทธ์ในการนิเทศภายใน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน

ลีเมย์ (Lemay, 1999) ได้ศึกษาเรื่องทีมที่มีประสิทธิภาพ: ขั้นตอนในการทำงาน การสื่อสารและการพัฒนาทีมงาน พบว่า ขั้นตอนสำหรับทีมงานต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในโครงการนี้

ขั้นตอนในการทำงาน 1) มีการจัดการด้วยตนเอง 2) อาสาสมัคร 3) การไม่มีความขัดแย้ง 4) ขั้นตอนในการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกัน และ 5) ทีมงานที่คล้ายคลึงกัน ทีมงานทั้งหมดได้ใช้เวลาอย่างมากในการติดต่อสื่อสารในการเปรียบเทียบการสื่อสารทางสังคม อย่างไรก็ตามการติดต่อทางสังคมนั้นได้เพิ่มระยะเวลาที่ทีมงานต่าง ๆ ให้ทำงานร่วมกัน ทีมงานต่าง ๆ ในการศึกษาติดตามดูได้จากขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาที่ได้นำเสนอโดยการวิจัยของทีมงานที่ร่วมมือกันถึงแม้ว่าแต่ละทีมงานนั้นจะมีอัตราที่แตกต่างกันโดยผ่านทั้ง 3 ขั้นเป็นอย่างน้อย ทีมงานต่าง ๆ ก็ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนางานมากกว่าทางสังคม โครงการนี้ยืนยันได้ว่าการติดต่อสื่อสารของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาความรู้ถึงการทำงานด้วยกัน

ก๊อตบี้ รอนเด และทอร์คมอร์ตอน (Godbey, Ronde & Thorckmorton, 2002) ศึกษาการบริหารงานวิชาการในด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย พบว่า สามารถช่วยให้ผู้ปกครองเห็นถึงการพัฒนาทักษะด้านวิชาการของผู้เรียนได้เป็นอย่างดีเมื่อผู้สอนมีการกำหนดเกณฑ์ และสิ่งที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน และยังสามารถพัฒนาการแสดงผลของผู้เรียนได้ดีขึ้นอีกด้วย

พาร์ค เฮนคิน และเอิกเลย์ (Park, Henkin & Egley, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของทีมงานของครู ผลการวิจัยได้ยืนยันว่าความมุ่งมั่นขององค์กรจะทำให้ภาระการทำงานขององค์กรสูงขึ้น โดยได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวางแผนพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมในระดับสูงขึ้น ด้วยกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งการศึกษาในกลุ่มโรงเรียนที่มีบริบทต่างกันทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในด้านการรับรู้ของตัวบุคคลในทีมงานย่อมมีความแตกต่างกัน และภาวะผู้นำของโรงเรียนกับความมุ่งมั่นของครูและผลกระทบที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดการปฏิบัติงานของครู ควรพิจารณากลยุทธ์ในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมช่วยยกระดับประสิทธิภาพ และสนับสนุนกระบวนการใกล้เคียงที่น่าพอใจ



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ใช้วิทยาการการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และ 4) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 5 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล โรงเรียนละ 1 คน รวมจำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อสอบถามข้อมูล ความคิดเห็น และระดับความสำคัญที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 540 คน ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 4 เสนอแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

### 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่ 1

ศึกษาองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

3.1.1 วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

3.1.2 วิธีดำเนินการ ได้แก่ การศึกษาความรู้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์เอกสาร แล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.1.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสาร ตำราภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ บทความวิชาการ งานวิจัยในประเทศ งานวิจัยต่างประเทศ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

3.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

3.1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วทำการศึกษา วิเคราะห์ สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในการศึกษาเอกสารที่สร้างขึ้น

3.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง สรุปเป็นกรอบแนวคิดจากทฤษฎีต่าง ๆ และสรุปประเด็นสำคัญได้องค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

3.1.7 ผลที่ได้รับ

ผลที่ได้รับคือกรอบแนวคิดและองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล คือได้กรอบแนวคิดการวิจัยและองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 3.2 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยขั้นตอนที่ 2

ขั้นการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

3.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 3.2.2 วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ มี 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ กับโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 5 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล โรงเรียนละ 1 คน รวมทั้งหมด 5 คน

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. วิธีที่ศึกษา ได้แก่ พัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด กับโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล โรงเรียนละ 1 คน รวม 5 คน

#### 2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาลทุกภูมิภาคของประเทศไทย ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,166 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ โรงเรียนที่เป็นแบบอย่างและมีผลงานเด่นในด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 5 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ ผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนละ 1 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อสอบถามข้อมูล ความคิดเห็น และระดับความสำคัญที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) โดยออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบผสม (Semi-Structure Questionnaire) ซึ่งออกแบบข้อคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ และมีพื้นฐานมาจากการศึกษา และทบทวนวรรณกรรม ประกอบด้วย

1) บันทึกรายชื่อข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

2) ประสบการณ์ทำงาน ข้อมูลพื้นฐานของประสบการณ์ของผู้สัมภาษณ์

3) คำถามหลัก ผู้วิจัยตั้งคำถามแบบเปิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของประเด็นคำถาม รวมทั้งเนื้อหาที่ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วมาปรับปรุงแก้ไข

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้วางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

5.1 ขอนหนังสือรับรองจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการขอสัมภาษณ์

5.2 นัดเวลาและสถานที่ที่ผู้ให้สัมภาษณ์ต้องการดำเนินการสัมภาษณ์

5.3 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างและบันทึกคลิป VDO ในการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำผลการตอบแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำผลความคิดเห็นมาวิเคราะห์ทุกประเด็น คัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เพื่อกำหนดเป็นตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 6. ผลที่ได้รับ

ได้ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ขั้นตอนที่ 2.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

1. วิธีที่ศึกษา ได้แก่ พัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง

2. แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร, 2553) กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ได้แก่ 1) ดร.ระวิง เรืองสังข์ 2) ดร.ภิรมณ์ จันทร์โนทัย และ 3) ดร.ทวิ ควรผล เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2562

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จำนวน 3 คน ได้แก่ 1) นายทวีชัย คำแหง 2) นางสาวจิระฉัตร ศรีสุวรรณ และ 3) นายทวน เทียงเจริญ

กลุ่มที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ทำการสอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา หรือทำหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาหรือการจัดการศึกษา จำนวน 3 คน ได้แก่ 1) รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน 2) ดร.รัฐสาน์ เลหาสุรโยธิน และ 3) ดร.เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ จากนั้นผู้วิจัยได้นำรายนามผู้ทรงคุณวุฒิและคุณสมบัติดังกล่าว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบและให้ความเห็นชอบ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยเริ่มจากการ กำหนดผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ผู้จดบันทึกการประชุม (Note Taker) ผู้บันทึกเสียงและ ภาพ สถานที่การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ณ ห้อง VIP 2 ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ วันเสาร์ที่ 16 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562 เวลา 13.00-15.00 น.

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จัดสนทนากลุ่ม โดยผู้วิจัยได้ประสานงาน และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เข้าร่วมสนทนากลุ่ม เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2562 ณ ห้อง VIP 2 ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อแสดง ความคิดเห็นและตอบคำถามการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด เทศบาล ตามแนวคำถามที่กำหนด ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งผลจากการสนทนากลุ่มจะช่วยให้ ข้อความและเพิ่มเติมตัวบ่งชี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยวิเคราะห์จากการสนทนากลุ่มโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปประเด็นความคิดเห็น รวมทั้งนำผลดังกล่าว มาประกอบพิจารณากับร่างการพัฒนา ตัวบ่งชี้ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2.1 เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์และปรับปรุงเพิ่มเติม พร้อมนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทราบและพิจารณาให้ความเห็นชอบ สำหรับตรวจสอบ ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 6. ผลที่ได้รับ

ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล

### 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 3

ขั้นการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 3.3.1 วัตถุประสงค์

1) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 3.3.2 วิธีดำเนินการ

การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง สังกัดเทศบาล โดยการใช้แบบสอบถาม

#### 3.3.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการไว้วางใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเป้าหมาย ด้านการสื่อสาร และด้านการสร้างความร่วมมือ

ประกอบด้วย 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถ 3) การรักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวางคนเหมาะสมกับงาน 2) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 3) ยอมรับความแตกต่าง 4) เคารพพบปะทหน้าซึ่งกันและกัน และ 5) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ และ 5) การทำงานข้ามสายงาน

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน

#### 3.3.4 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ประชากร ได้แก่ โรงเรียนสังกัดทุกภูมิภาคของประเทศไทย ปีการศึกษา 2561 จำนวน 1,166 โรงเรียน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2561) และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 540 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัด

เทศบาล โรงเรียนละ 1 คน รวมจำนวน 540 คน ที่ได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) มีจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สถิติคำนวณจากพารามิเตอร์ 1 ตัว ใช้กลุ่มตัวอย่าง 20 คน ดังนั้นจำนวนพารามิเตอร์ที่มีประมาณไว้เบื้องต้น จำนวน 25 พารามิเตอร์ จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ  $25 \times 22 = 540$  คน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

3.3.4.1 การสุ่มตัวอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) โดยแบ่งขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล แบ่งออกเป็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ โดยใช้หลักเกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2549 แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1-120 คน
2. โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 121-600 คน
3. โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 601-1,500 คน
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากรตามขนาดของโรงเรียน เทียบสัดส่วนจำนวนประชากร เป็นรายภาคตามเขตภูมิศาสตร์ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3.1

GRAD VRU

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน แยกเป็นรายภาคตามเขตภูมิศาสตร์

ที่	ภูมิภาค	ขนาด เล็ก	ขนาด กลาง	ขนาด ใหญ่	ขนาดใหญ่ พิเศษ	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
1	ภาคกลาง	75	163	77	11	326	151
2	ภาคใต้	28	117	52	14	211	98
3	ภาคตะวันตก	8	40	17	2	67	31
4	ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ	73	162	49	10	294	136
5	ภาคตะวันออก	14	42	21	10	87	40
6	ภาคเหนือ	66	93	18	4	181	84
รวมทั้งสิ้น		264	617	234	51	1,166	540

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจังหวัดที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเทศบาล ตามขนาดโรงเรียนโดยแยกเป็นรายภาค ใช้การสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนของจำนวนประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) (อรสา โกศลานันทกุล, 2549) คำนึงถึงหลักการของกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากแต่ละกลุ่มของประชากรมีจำนวนที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้ขนาดโรงเรียนเป็นแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Units) (ภาคผนวก ค)

ขั้นตอนที่ 3 เลือกโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามจำนวนโรงเรียนโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร, 2553, น. 188-189) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล ตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน จำนวน 540 คน

### 3.3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1) แบบสัมภาษณ์การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีข้อความแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งงาน ในปัจจุบัน เทศบาลที่โรงเรียนสังกัด ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัด



เทศบาล” ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง คำถามเกี่ยวกับ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และข้อเสนอแนะของการพัฒนาตัวบ่งชี้ของ องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

2) แบบสอบถามความเหมาะสมสำหรับตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยครอบคลุมเนื้อหา องค์ประกอบในกรอบ แนวคิดการวิจัย นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการ พัฒนาโรงเรียน โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง หรือหลายข้อ ดังนี้ 1) ทำงาน ด้านการศึกษา และ/หรือ 2) มีประสบการณ์ในการทำงานด้านที่เชี่ยวชาญอย่างน้อย 10 ปี และ/หรือ 3) มีเอกสารหรือผลงานวิจัยเกี่ยวกับด้านที่เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของข้อคำถามรายข้อกับ นิยามเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อ คำถามโดยการหาค่าดัชนีความ สอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 โดยมีเกณฑ์ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการ

ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ไม่ตรงกับนิยามปฏิบัติการ

ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการหรือไม่

พิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จัดทำเป็น แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try - Out) กับ ผู้บริหาร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ไปวิเคราะห์ค่าความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.89 จากนั้นนำผลคุณภาพเครื่องมือที่ทดลองใช้ไปให้ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแบบสอบถามและ ข้อคำถามก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในขั้นต่อไป เพื่อตรวจสอบความตรง เชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน

### 3.3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการ เก็บข้อมูล เพื่อทำวิทยานิพนธ์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม ราชูปถัมภ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบ แบบสอบถาม

2) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือ ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์ จำนวน 540 ฉบับ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามตอบเรียบร้อยแล้ว ให้ส่งแบบสอบถามมายังผู้วิจัยโดยตรงตามที่อยู่ที่แจ้งไปพร้อมกับแบบสอบถาม

3) ดำเนินการติดตามเก็บแบบสอบถามคืน และนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาครั้งแรกมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำตอบเพื่อนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

### 3.3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด นำแบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ มาลงรหัสเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

2) วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

3) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด (สุทธิรัช คนกาญจน์, 2547) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับสอง (Second-Order Confirmatory Factor Analysis) โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโครงสร้างองค์ประกอบ และกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบที่ใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวิจัยที่เป็นตัวแบบเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

5) การตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรล

(1) การตรวจสอบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรว่าตัวแปรในการวิจัยแต่ละตัวมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่อย่างไร

(2) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วิเคราะห์ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าลักษณะความสัมพันธ์มีความเป็นเส้นตรง (Linearity) หรือไม่

(3) การตรวจสอบข้อมูลขาดหาย (Missing)

(4) การตรวจสอบข้อมูลสุดโต่ง (Extremes or Outliers) การวิเคราะห์ด้วยแผนภูมิต้นใบ จะพบว่ามีข้อมูลสุดโต่งหรือไม่

(5) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติวิเคราะห์

(5.1) ลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (Normality) สถิติวิเคราะห์ที่ใช้การทดสอบแบบ t และ F มีข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรต้องมีการแจกแจงแบบปกติ

(5.2) ความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน (Homogeneity of Variances) และความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย (Homoscedasticity) วิธีการตรวจสอบกรณีตัวแปรเดียวทำได้โดยใช้แผนภาพ เช่น Box Plot ตรวจสอบลักษณะการกระจายของกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม หรือใช้สถิติทดสอบ เช่น Levene test, Box's F test เป็นต้น วิธีการตรวจสอบกรณีตัวแปรพหุ ใช้สถิติทดสอบ Box's M test

(5.3) ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linearity) วิธีการตรวจสอบทำได้โดยการตรวจสอบแผนภาพกระจาย และการวิเคราะห์เศษเหลือ (Residual Analysis)

(5.4) ความสัมพันธ์ของตัวแปร การวิเคราะห์องค์ประกอบที่จะสร้างองค์ประกอบร่วม ซึ่งเป็นตัวแทนของตัวแปรหลาย ๆ ตัวได้นั้น แสดงว่าตัวแปรเหล่านั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งหากตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันจะทำให้ไม่สามารถสร้างองค์ประกอบร่วมได้ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรก่อน วิธีการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 วิธี คือ 1) การตรวจสอบค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ซึ่งโดยทั่วไปค่า KMO ควรมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.50 และ 2) การตรวจสอบค่า Bartlett's test of sphericity เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยรวม ต้องมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่  $\alpha$  เท่ากับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในขนาดที่เหมาะสมกับการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

6) การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสัณฐานสูง ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งแรกยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ และคนอื่น ๆ, 2554)

6.1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของความตรงเชิงโครงสร้าง ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีนัยสำคัญ แสดงว่า ความตรงเชิงโครงสร้าง ไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน และค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ ควรมีค่าน้อยกว่า 2.00

6.2) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของความตรงเชิงโครงสร้างที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนสนิท ค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าความตรงเชิง

โครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืน ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าความตรงเชิงโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนเล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าความตรงเชิงโครงสร้างไม่สอดคล้องกลมกลืน

6.3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ได้แก่

1) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากความตรงเชิงโครงสร้างก่อน และหลังปรับความตรงเชิงโครงสร้างกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับความตรงเชิงโครงสร้าง ค่า GFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าความตรงเชิงโครงสร้างมีความสอดคล้อง

2) ดัชนีสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness of Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้ค่า AGFI ที่ยอมรับได้ควรมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าความตรงเชิงโครงสร้างมีความสอดคล้อง

6.4) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Relative Fit Index) เป็นดัชนีที่บ่งบอกว่าความตรงเชิงโครงสร้างที่นำมาตรวจสอบดีกว่าความตรงเชิงโครงสร้างที่ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันเลย (Baseline Model) ได้แก่ CFI (Comparative Fit Index) ซึ่งควรมีค่า 0.90 ขึ้นไป

6.5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปของความคลาดเคลื่อน ได้แก่ SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 จึงจะสรุปได้ว่า ความตรงเชิงโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืน

### ตารางที่ 3.2 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ )	ไม่มีนัยสำคัญ (P-value > 0.05)
2. ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2 / df$ )	< 2.00 สอดคล้องกลมกลืนดี 2.00-5.00 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
3. ค่า RMSEA	< 0.05 สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05-0.08 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ 0.08-0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี > 0.10 สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี
4. ค่า GFI	$\geq 0.95$ สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
5. ค่า AGFI	$\geq 0.95$ สอดคล้องกลมกลืนดี 0.90-0.95 สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้
6. ค่า SRMR	< 0.05

#### 3.3.8 ผลที่ได้รับ

ได้ความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 3.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 4

ขั้นการเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 3.4.1 วัตถุประสงค์

เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 3.4.2 วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการศึกษา ได้แก่

1) การวิจัยในขั้นนี้เป็นการเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามโครงสร้างการพัฒนาตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง โดยการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณของการพัฒนาตัวบ่งชี้ของการทำงาน

เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มายกร่างแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสม

2) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้

3) สรุปผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลไปใช้พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ และนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้อง

#### 3.4.3 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

1) ผลสรุปจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงคุณภาพและการตรวจสอบเชิงปริมาณ อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้วิจัย

2) ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน

#### 3.4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาเอกสาร (Document Study) ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากผลสรุปทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

แบบประเมินแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 3.4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลการวิจัยจากผลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และค่าเฉลี่ยมาพิจารณา เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผู้วิจัยนำขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยข้างต้นมาสรุปได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการวิจัย/การจัดกระทำข้อมูล	ผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัย
1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	<p>ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. วิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3. สังเคราะห์องค์ประกอบ</p>	เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีม	<p>1. แบบวิเคราะห์เอกสาร</p> <p>2. แบบสังเคราะห์เอกสาร</p>	1. วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)	<p>1. กรอบแนวคิดในการวิจัย</p> <p>2. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม สังกัดเทศบาล</p>

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการวิจัย/การจัดกระทำข้อมูล	ผลที่ได้จากการดำเนินการวิจัย
2. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล	<p>ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมสังกัดเทศบาล ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สอบถามความคิดเห็นโรงเรียนสังกัดเทศบาล</li> <li>2. ใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 5 โรงเรียน</li> <li>2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบบสอบถามปลายเปิด</li> <li>2. แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม</li> </ol>	วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)	ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง สังกัดเทศบาล



ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล/ ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ใน การเก็บรวบรวม ข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการ วิจัย/การจัด กระทำข้อมูล	ผลที่ได้จากการดำเนินการ วิจัย
3. เพื่อตรวจสอบความตรง เชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ การทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล	<p>ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ ความตรงเชิงโครงสร้างของ ตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงของโรงเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดประชากรและกลุ่ม ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย</li> <li>- สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล</li> <li>- ตรวจสอบความตรงเชิง เนื้อหา</li> <li>- ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบ ตามคำแนะนำผู้เชี่ยวชาญ</li> <li>- นำแบบสอบถามไปทดลอง ใช้</li> </ul>	<p>ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด เทศบาล ตรวจสอบ องค์ประกอบ เชิงยืนยัน จำนวน 500 คน</p>	<p>แบบสอบถาม แบบมาตร ประมาณค่าที่มีค่า IOC 0.50 ขึ้นไป และมีค่าความ เชื่อมั่น 0.98 ขึ้นไป</p>	<p>การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิง ยืนยันลำดับสอง (Second-Order Confirmatory Factor Analysis)</p>	<p>1. โมเดลความสัมพันธ์ โครงสร้างตัวบ่งชี้ การทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล</p>

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีดำเนินการ	แหล่งข้อมูล/ ประชากร/กลุ่ม ตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ใน การเก็บรวบรวม ข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการ วิจัย/การจัด กระทำข้อมูล	ผลที่ได้จากการดำเนินการ วิจัย
4. เพื่อเสนอแนวทางการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มี สมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล	1. ยกร่างแนวทางการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูง 2. ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำ แนวทางไปใช้ 3. สรุปผลการตรวจสอบ ความเหมาะสมและความ เป็นไปได้	- ผลสรุปจาก การวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิง คุณภาพและการ การตรวจสอบเชิง ปริมาณ - ผู้ทรงคุณวุฒิ - อาจารย์ที่ ปรึกษา - อาจารย์ที่ ปรึกษาร่วม - ผู้วิจัย	แบบศึกษาเอกสาร แบบประเมิน	วิเคราะห์เชิง เนื้อหา (Content Analysis)	แนวทางการส่งเสริมการ ทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะ สูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และ 4) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ (คำ หรืออักษรย่อ) ที่ใช้แทนตัวแปร หรือค่าทางสถิติในงานวิจัย สัญลักษณ์ที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

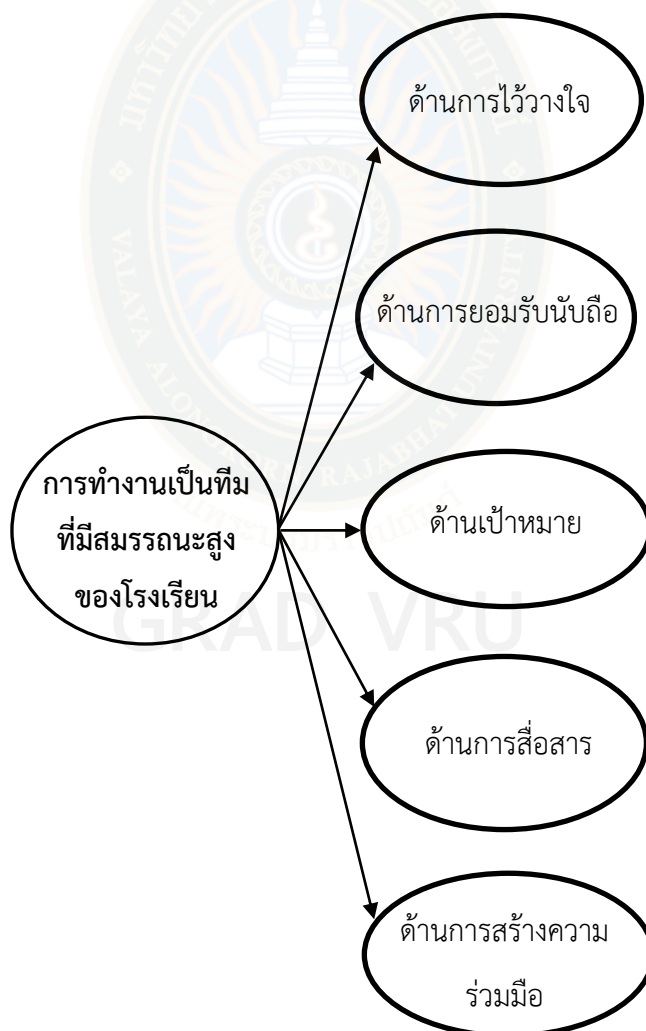
HPTS	หมายถึง	องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน (High Performance Teamwork of School)
TR	หมายถึง	องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ (Trust)
RE	หมายถึง	องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ (Recognition)
TGS	หมายถึง	องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Team Goal Setting)
CO	หมายถึง	องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)
TC	หมายถึง	องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ (Team Collaboration)
HR	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)
AB	หมายถึง	ตัวบ่งชี้ความสามารถในการทำงาน (Ability)
MC	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การรักษาความเชื่อมั่น (Maintain Confidences)
MO	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การยึดหลักคุณธรรม (Morality)
HO	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การยึดหลักความซื่อสัตย์ (Honesty)
FC	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การวางคนเหมาะสมกับงาน (Functional Competency)
RT	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การยอมรับกฎ กติกาของทีม (Rule Team)
ID	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การยอมรับความแตกต่าง (Individual Differences)
MRR	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การเคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน (Mutual Role Respect)
TLF	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม (Transformed into Leaders and Followers)
SV	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
KTF	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน (Keep the Team Focused and Informed on its Goals)

GT	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน (Goal Team)
TBG	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การกำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย (Time Based Goal)
OC	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การสื่อสารแบบเปิดเผย (Open Communication)
DE	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data Exchange)
SIR	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม (Sound Intergroup Relationship)
LTO	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การรับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ (Listen to Opinions)
CF	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional)
WM	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)
PP	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Promoting Participation)
DP	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การปฏิบัติตามหน้าที่ (Duty Performance)
ER	หมายถึง	ตัวบ่งชี้การประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation of Results)
IQR	หมายถึง	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Mdn.	หมายถึง	ค่ามัธยฐาน (Median)
$\chi^2$	หมายถึง	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
$\chi^2/df$	หมายถึง	ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์
GFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อน (Root Mean Square Residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่าดัชนีรากที่สองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)
df	หมายถึง	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error) ของน้ำหนักองค์ประกอบ
$R^2$	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
B	หมายถึง	น้ำหนักองค์ประกอบ

#### 4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

4.1.1 จากการสังเคราะห์นิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากองค์กร นักการศึกษา และ นักวิจัย ผู้วิจัยได้จัดองค์ประกอบหลักขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ องค์ประกอบด้านเป้าหมาย องค์ประกอบด้านการสื่อสาร องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ

ได้เขียนเป็นรูปโมเดลองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โมเดลองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย

4.1.2 จากการสังเคราะห์นิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากองค์กร นักการศึกษา และนักวิจัย ผู้วิจัยได้จัดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 20 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

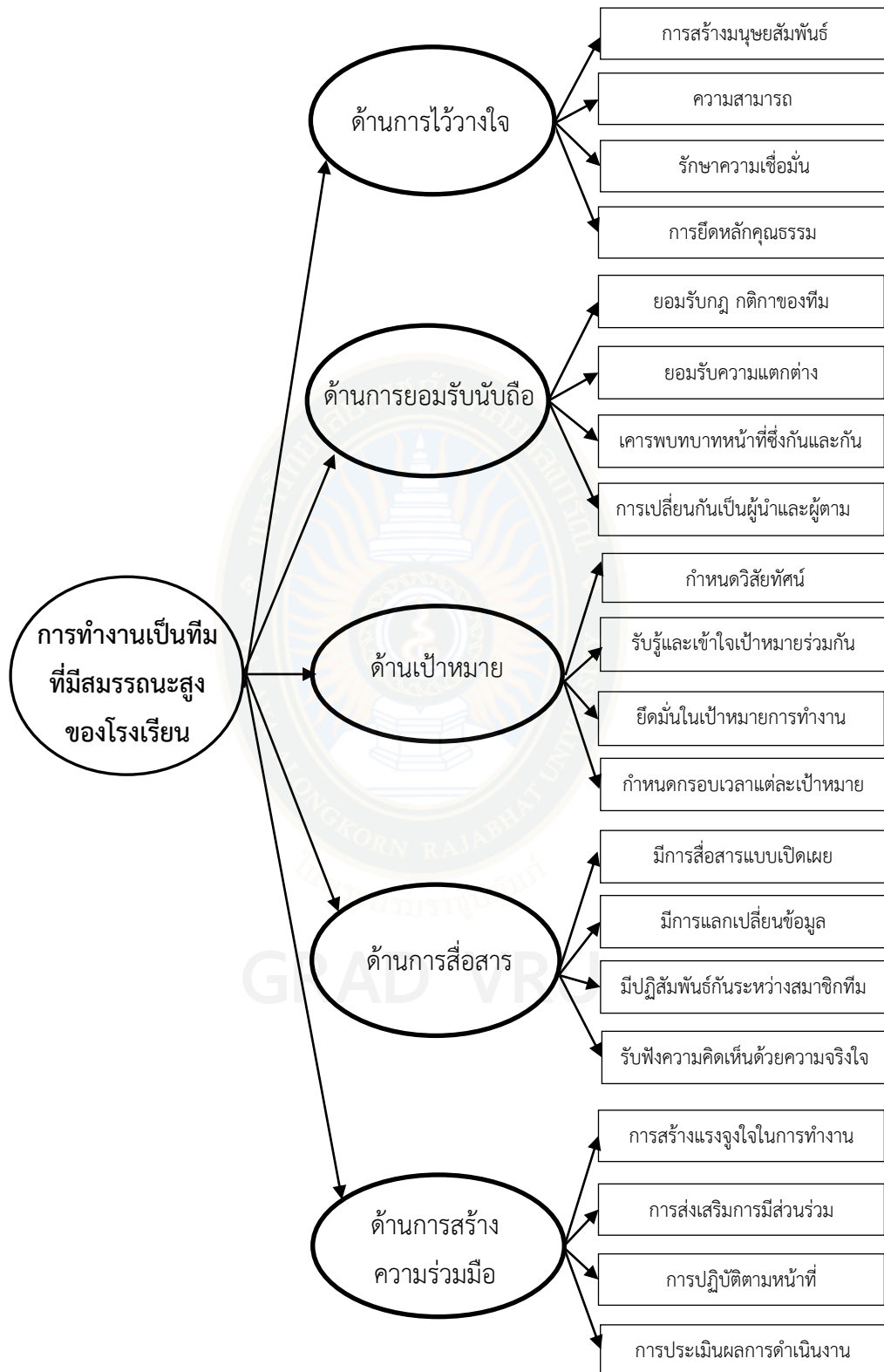
องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถ 3) รักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงานได้เขียนเป็นรูปโมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย

## 4.2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

4.2.1 ผลจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยนำองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องมาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน แล้วนำข้อมูลมาสังเคราะห์ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

### โรงเรียนที่ 1

ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....การที่ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกันเป็นทีมเดียวกันและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....”

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....กรอบแนวคิดในการทำงานเป็นทีม” จะต้องประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การตรวจสอบผลงานและวิธีในการทำงาน การพัฒนาตนเองและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกลุ่ม.....”

ขอบข่ายการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....การทำงานเป็นทีม” เป็นความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันโดยมีขอบข่ายของการทำงานเป็นทีม ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญในการทำงานและมีผลการทำงาน.....”

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษามาปรับใช้ในการจัดการศึกษา

“.....โรงเรียนนำแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงมาปรับใช้ตั้งแต่การสร้างความตระหนักในการเป็นทีมเดียวกัน การสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวางแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน และร่วมลงมือปฏิบัติทุกขั้นตอน ตลอดจนการติดตามประเมินผลร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน.....”

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ควรประกอบไปด้วย

“.....1) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในเป้าหมายอย่างเด่นชัดและเต็มใจที่จะผูกพัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) มีความสัมพันธ์กันอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน 3) การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เข้าใจ



ความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของผู้อื่นและพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือด้วยความจริงใจ 4) ความร่วมมือและความขัดแย้ง สมาชิกในทีมงานอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี มีการประสานประโยชน์เรื่องความรู้ความสามารถ ตลอดจนความแตกต่างของแต่ละบุคคลให้ได้ผลร่วมกันอย่างสูงสุด เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่ มีความขัดแย้งภายในทีมในทางสร้างสรรค์ 5) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน จากการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน มีการพูด การเขียน และการทำงานในสิ่งที่ถูกต้อง 6) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หัวหน้าทีมมีบทบาทผู้นำที่ดี ไม่ผูกขาดเป็นผู้นำคนเดียวของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำจะกระจายไปทั่วกลุ่ม ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม 7) ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทีมงานมีการประเมินพฤติกรรมและเรียนรู้ถึงการผิดพลาดในการทำงานของกลุ่ม เพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน 8) การพัฒนาบุคคล สมาชิกในทีมได้รับการพัฒนาตามความชำนาญของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น 9) สัมพันธะระหว่างกลุ่มที่ดี ให้กลุ่มอื่นเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนยื่นมือเข้าช่วยเหลือเมื่อจำเป็น ด้วยความเข้าใจและปราศจากการแข่งขัน.....”

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....ความไว้วางใจ ควรประกอบด้วย 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การกำหนดความรับผิดชอบหรือหน้าที่ 3) การรักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม...”

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เห็นด้วยว่าควรประกอบด้วย 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม...”

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เห็นด้วยว่าควรประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย...”

องค์ประกอบด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....มีความเห็นว่าการประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ...”

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

“.....การสร้างความร่วมมือควรประกอบด้วย 1) มีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน 2) มีการระดมความคิด วิธีการ เทคนิค 3) มีการจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน...”

## โรงเรียนที่ 2

ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ...”

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....ประกอบด้วย 1) การพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล 2) กระบวนการทำงาน 3) การสร้างทีมงาน และ 4) การจัดการ.....”

ขอบข่ายการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....ขอบข่ายของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงควรประกอบด้วย ทักษะและจุดมุ่งหมาย บทบาท วิธีการทำงาน การร่วมตัดสินใจ ระบบการติดต่อสื่อสารและสัมพันธภาพของสมาชิก.....”

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษามาปรับใช้ในการจัดการศึกษา

“.....โรงเรียนให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทีมมีสมรรถนะสูง โรงเรียนมีการสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน มีการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นความสำคัญของทีมงานและความเข้มแข็งขององค์กร สร้างความตระหนักในการทำงานเป็นทีมคุณภาพของงาน เป็นการระเบิดจากภายในสู่ภายนอก คุณภาพของโรงเรียนต้องเกิดจากฝีมือของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีบุคลากรภายนอกให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยผู้บริหาร ครู บุคลากรผู้ปกครองและชุมชนตระหนักถึงการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาร่วมกัน.....”

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ควรประกอบไปด้วย

“.....1) มีการพัฒนาทีมงานในระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความผูกพันที่มีต่องาน ทักษะสติ ความสามารถและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมงาน 2) กระบวนการทำงาน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ 3) การสร้างทีมงาน ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ บทบาท การสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการจูงใจ การบริหารความขัดแย้ง การวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจ การประชุมของทีมงาน การประสานงาน ความร่วมมือ ความเป็นปึกแผ่นของทีม ค่านิยม และการปฏิบัติตามข้อตกลง และ 4) องค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน การให้คำตอบแทน และบำเหน็จรางวัล วัฒนธรรมองค์กรและการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ.....”

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เห็นด้วยว่าควรประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) วางใจในความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล 3) การรักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม...”

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....ควรประกอบด้วย การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมทีม ยอมรับกฎ กติกาของทีม ยอมรับความแตกต่าง การยอมรับข้อขัดแย้งของแต่ละบุคคล การชื่นชมในจุดเด่นของเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ และการเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม...”

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....ควรประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกัน 4) การเข้าใจทิศทางการทำงานแนวทางเดียวกัน และ 5) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย...”

องค์ประกอบด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เหมาะสม ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ...”

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

“.....ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การประสานงานที่ชัดเจน 4) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน...”

### โรงเรียนที่ 3

ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....การทำงานของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การพยายามทำให้ทีมสามารถทำงานให้ดีขึ้น โดยความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน...”

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....การสร้างทีมงานที่มีสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) กำหนดจุดมุ่งหมาย 2) การเลือกสมาชิกทีมที่เหมาะสมกับงาน 3) การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก 4) การตั้งกฎในการปฏิบัติงาน 5) จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน 6) มีจุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน 7) การนำข้อมูลข่าวสาร และ 8) ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน.....”

ขอบข่ายการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....ขอบข่ายทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน การเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือกัน กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีการพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและการสื่อสารที่ดี...”

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษามาปรับใช้ในการจัดการศึกษา

“.....โรงเรียนยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม บุคลากรในโรงเรียนมีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางในการทำงานร่วมกัน มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาทั้ง 4 ฝ่ายของโรงเรียน ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารการเงิน งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไป ส่งผลให้การดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ.....”

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ควรประกอบไปด้วย

“.....การสร้างทีมงานที่มีสมรรถนะสูง ควรมีองค์ประกอบดำเนินการ ดังนี้  
1) กำหนดทิศทางในการตั้งวัตถุประสงค์แน่นอน 2) การเลือกสมาชิกทีมให้เหมาะสมกับงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่มี 3) การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรก พิธีพินิจตั้งใจเพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น โดยมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน 4) การตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน โดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จ 5) จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน คือ การเปิดเผยจริงใจต่อกัน สร้างให้เกิดความไว้วางใจ และมีข้อตกลงร่วมกันอย่างเหมาะสม 6) มีจุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วม 7) การนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงาน และ 8) ความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การให้รางวัล...”

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....ควรประกอบด้วยการไว้วางใจควรจะมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การเชื่อใจในความสามารถของบุคคล การรักษาความเชื่อมั่น และการยึดหลักคุณธรรม...”

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เห็นด้วยว่าควรประกอบด้วย 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพพบทบทวนหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม...”

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....ควรจะประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมายได้ และ 5) สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้...”

องค์ประกอบด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เหมาะสมทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ...”

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

“.....1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ 4) การประสานงานภายในทีมและระหว่างทีม และ 5) การประเมินผลการดำเนินงาน...”

#### โรงเรียนที่ 4

ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....การดำเนินงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนในองค์กรต้องมีความรู้สึกร่วมกันและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน...”

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....ประกอบด้วย ด้านเป้าหมาย ด้านบทบาท ด้านกระบวนการทำงานของทีม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน และด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน.....”

ขอบข่ายการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....ขอบข่ายของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงควรประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน กระบวนการทำงานร่วมกัน การร่วมตัดสินใจร่วมกัน ระบบการสื่อสารและสัมพันธภาพของสมาชิก.....”

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษามาปรับใช้ในการจัดการศึกษา

“.....การพัฒนากระบวนการคุณภาพของโรงเรียนที่ผ่านมา โรงเรียนตระหนักและถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องบริหารจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ดังนั้นจึงได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมกันวางแผน ร่วมกันทำงาน ร่วมกันแก้ปัญหาและร่วมกันพัฒนาโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความรู้สึกรัก ผูกพัน

และตกลงใจร่วมกันในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชนอย่างแท้จริง ทุกฝ่ายต่างมุ่งเน้นว่าเป็นภารกิจของทุกคนที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่าง ต่อเนื่องและมีความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐาน การศึกษาที่ต้องการ โดยจะต้องร่วมกันกำหนด เป้าหมาย วางแผนการทำงาน ออกแบบการประเมิน ตนเอง แล้วช่วยกันทำและพัฒนาปรับปรุง โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือ และพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกัน...”

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ควรประกอบไปด้วย

“.....ด้านเป้าหมาย มีการวางแผนการทำงานร่วมกันและกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติ ที่ชัดเจน สร้างสัมพันธภาพการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายและมอบอำนาจตัดสินใจ ด้านบทบาทมี การกำหนดผู้รับผิดชอบงานตามความสามารถ ด้านกระบวนการทำงานของทีม มีการประชุมเพื่อวาง แผนการปฏิบัติงานขององค์กรร่วมกัน ผู้นำมีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นของทีมงานโดยใช้เสียง ส่วนใหญ่ในการตัดสินใจ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานร่วมกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน ทำให้ทีมงานมีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วม ทีม ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ด้านสภาพแวดล้อมของทีมงาน ส่งเสริมให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ให้เกียรติและเคารพความคิดเห็น ของบุคคล พิจารณาความดีหรือการเลื่อนขั้นจากความรู้ความสามารถ มีการกำหนดแนวทางหรือ แผนการสนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร.....”

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เห็นด้วย เหมาะสม ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถ 3) การ รักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม...”

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบ ไปด้วย

“.....ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม ได้แก่ 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและ ผู้ตาม...”

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“...เหมาะสม ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละ เป้าหมาย...”

องค์ประกอบด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“....มีเห็นว่าด้านการสื่อสาร ควรประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ และ 5) มีการตรวจสอบข้อมูลเมื่อเกิดความสงสัย....”

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

“....เห็นด้วย ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน...”

### โรงเรียนที่ 5

ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“....การที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ภายในทีมมีอุดมการณ์เดียวกัน มุ่งทำงานกันสุดฝีมือ ประสานงานกันอย่างดี ทำให้ทุกสิ่งที่ทำประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพและแลประสิทธิภาพผลของการทำงานร่วมกัน...”

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....กรอบแนวคิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน ร่วมกันฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีการพัฒนาตนเองและทีมงานตลอดเวลา และมีความสามัคคี...”

ขอบข่ายการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

“.....การกำหนดเป้าหมาย ภาระงานการทำงาน การพัฒนาทีมงาน และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของทีม...”

การนำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษามาปรับใช้ในการจัดการศึกษา

“....โรงเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานโดย เน้นการมีส่วนร่วมของทีม โดยมีการจัดประชุมครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อร่วมกันหาแนวทางมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ และประเมินโครงการ กิจกรรมร่วมกัน โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น ๆ สนับสนุนกิจกรรม และมีส่วนร่วมในการทำงานโดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทีม....”

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ควรประกอบไปด้วย

“....ด้านเป้าหมาย จะต้องมีความหมายส่วนตัวและเป้าหมายของทีมสอดคล้องกัน ด้านบทบาทของผู้นำทีมและผู้ตาม ผู้นำทีมจะต้องเป็นนักบริหารความขัดแย้ง ในการทำงานของทีม อาจจะต้องใช้ขบวนการทำงานโดยหาความร่วมมือกับทีมงานมากขึ้น ด้านกระบวนการทำงาน หากว่ามีกระบวนการทำงานที่ดี เป็นระบบ เป็นระเบียบ ก็จะช่วยประหยัดเวลา ประหยัดค่าใช้จ่าย ๆ ขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ต้องมีการเชื่อมโยงกันในทีม เรื่องของมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ มีรางวัลมอบให้เมื่อทีมงานทำงานได้ถึงเป้าหมาย...”

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“....ควรประกอบด้วย ความไว้วางใจในความสามารถของบุคคล วางใจในความดีของบุคคล และวางใจในบนพื้นฐานของอารมณ์มากกว่าเหตุผล...”

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....ประกอบด้วย 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม...”

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“.....เหมาะสมแล้ว ประกอบด้วย 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมายชัดเจน...”

องค์ประกอบด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วย

“..... ควรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการรับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน 3) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 4) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 5) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ...”

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

“.....1) การสร้างความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม 2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 4) มีการประสานงานที่ดี และ 5) การปฏิบัติตามหน้าที่.....”

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 โรงเรียน นำข้อมูลมาสังเคราะห์ได้ องค์ประกอบ 5 ด้าน 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถ 3) การรักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม



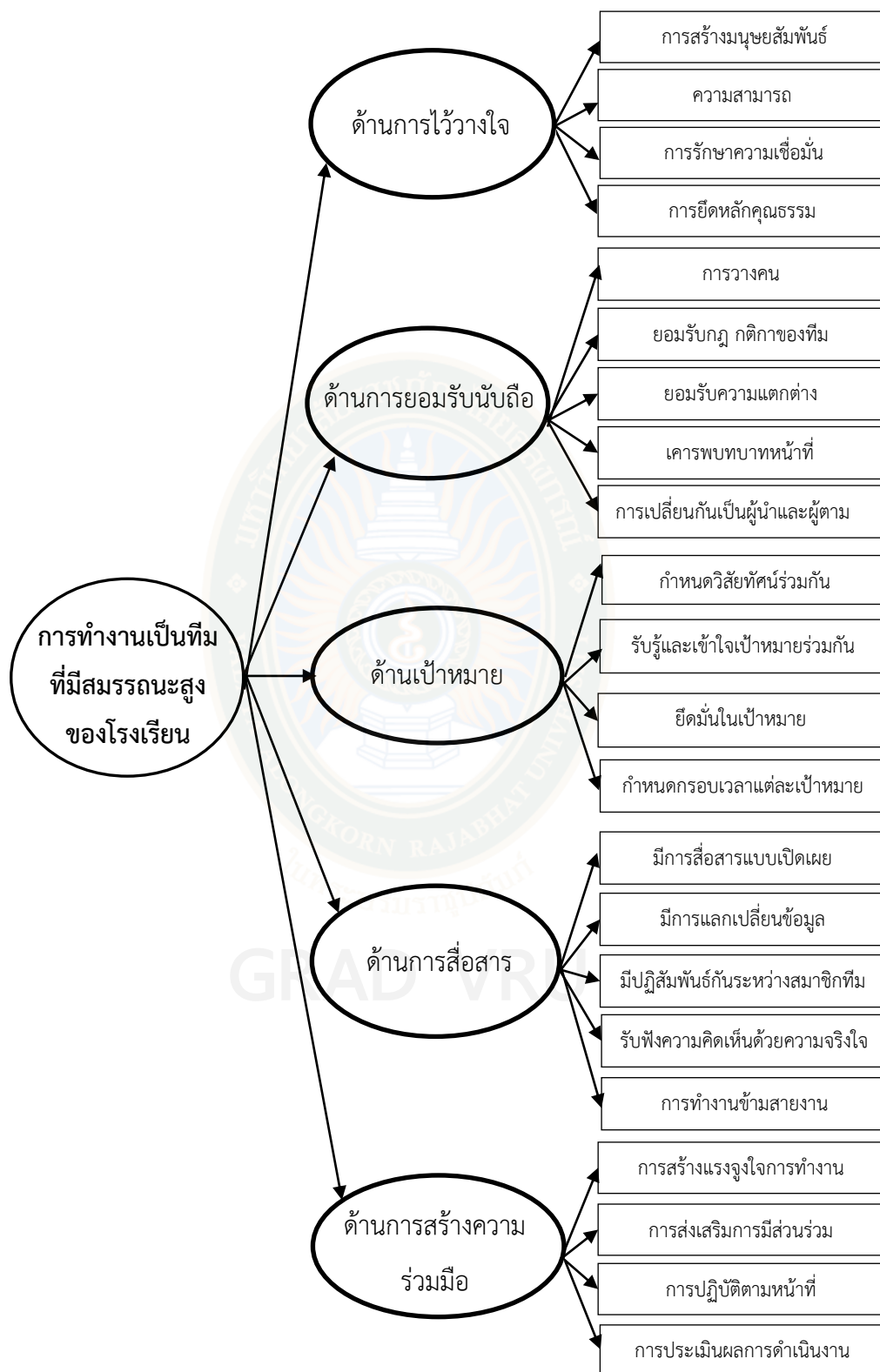
องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวางคน 2) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 3) ยอมรับความแตกต่าง 4) เคารพพบทบาทหน้าที่ และ 5) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมาย และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ และ 5) การทำงานข้ามสายงาน

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน

ได้เขียนเป็นรูปโมเดลองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน สังกัดเทศบาล ตามแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 โมเดลตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลตามแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2.2 ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 “...มีความเห็นว่าองค์ประกอบ 5 ด้านมีความเหมาะสม องค์ประกอบด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม โดยให้ปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ด้านการยึดหลักคุณธรรมเป็นการยึดหลักความซื่อสัตย์ เพิ่มชื่อตัวบ่งชี้ด้านความสามารถเป็นความสามารถในการทำงาน องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ควรมีกระบวนการสร้างความยอมรับนับถือ ด้านเป้าหมายควรมีกระบวนการในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ด้านการสื่อสารและด้านการสร้างความร่วมมือประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม...”

2. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 “...มีความเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนชื่อขององค์ประกอบด้านเป้าหมายให้มีความชัดเจน แสดงถึงการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น โดยปรับชื่อเป็น ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน...”

3. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 “...มีความเห็นว่าองค์ประกอบ 5 ด้านมีความเหมาะสม ด้านการไว้วางใจ ควรปรับชื่อตัวบ่งชี้ด้านความสามารถเป็นความสามารถในการทำงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ด้านการยอมรับนับถือ ตัวบ่งชี้การวางคนปรับเป็นการวางคนให้เหมาะสมกับงาน ตัวบ่งชี้เคารพพบปะทบทวนหน้าที่เพิ่มคำเป็นเคารพพบปะทบทวนหน้าที่ซึ่งกันและกัน ตัวบ่งชี้ด้านสื่อสาร ควรศึกษาการส่งสารจากบนลงล่างและล่างขึ้นบนและควรศึกษา ICT และเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ด้านการสื่อสารคือเพิ่มตัวบ่งชี้จาก 4 ตัวเป็น 5 ตัว...”

4. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 “...มีความเห็นให้ปรับชื่อองค์ประกอบด้านสื่อสาร เป็นด้านการติดต่อสื่อสาร เสนอให้เพิ่มตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบด้านการสื่อสารโดยเพิ่มตัวบ่งชี้การทำงานข้ามสายงาน และด้านการสร้างความร่วมมือเห็นควรปรับเพิ่มชื่อตัวบ่งชี้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วม...”

5. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 “...มีความเห็นว่าองค์ประกอบด้านการไว้วางใจ ตัวบ่งชี้ความสามารถควรปรับชื่อเป็นการยอมรับความสามารถในการทำงาน โดยตัวบ่งชี้การรักษาความเชื่อมั่นให้ตัดเป็นรักษาความเชื่อมั่น องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ให้เพิ่มตัวบ่งชี้การวางตนเหมาะสมกับงาน องค์ประกอบด้านเป้าหมายและด้านสื่อสารควรปรับชื่อเรื่องให้แสดงถึงความเป็นทีม และองค์ประกอบแต่ละด้านสามารถเพิ่มหรือลดได้ตามความเหมาะสม...”

6. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 “...เห็นด้วยกับองค์ประกอบ 5 ตัว และตัวบ่งชี้ 22 ตัว แต่องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ควรมีกระบวนการในการยอมรับนับถือ ส่วนตัวบ่งชี้ ให้ระบุให้ชัดเจน โดยปรับชื่อตัวบ่งชี้เป็นการวางคนให้เหมาะสมกับงาน โดยเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5...”

7. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 “...เห็นด้วยว่าองค์ประกอบ 5 ตัว มีความเหมาะสมแต่ตัวบ่งชี้แต่ละด้าน ไม่จำเป็นต้องมีเท่ากันโดยเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9...”

8. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8 “...มีความเห็นว่าองค์ประกอบ 5 ด้านมีความเหมาะสม แต่เห็นควรเพิ่มตัวบ่งชี้ โดยเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 โดยด้านการสื่อสาร เพิ่มตัวบ่งชี้การทำงานข้ามสายงาน และเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ด้านการยอมรับนับถือ เพิ่มตัวบ่งชี้การวางแผนเหมาะสมกับงาน...”

9. ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9 “...มีความเห็นสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 และผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 และเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนชื่อขององค์ประกอบด้านเป้าหมายให้มีความชัดเจนในเรื่องการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น โดยปรับชื่อเป็น ด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน...”

ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลจากการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 โรงเรียน และผลการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน นำข้อมูลมาสังเคราะห์ได้องค์ประกอบ 5 ด้าน 22 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถในการทำงาน 3) รักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักความซื่อสัตย์

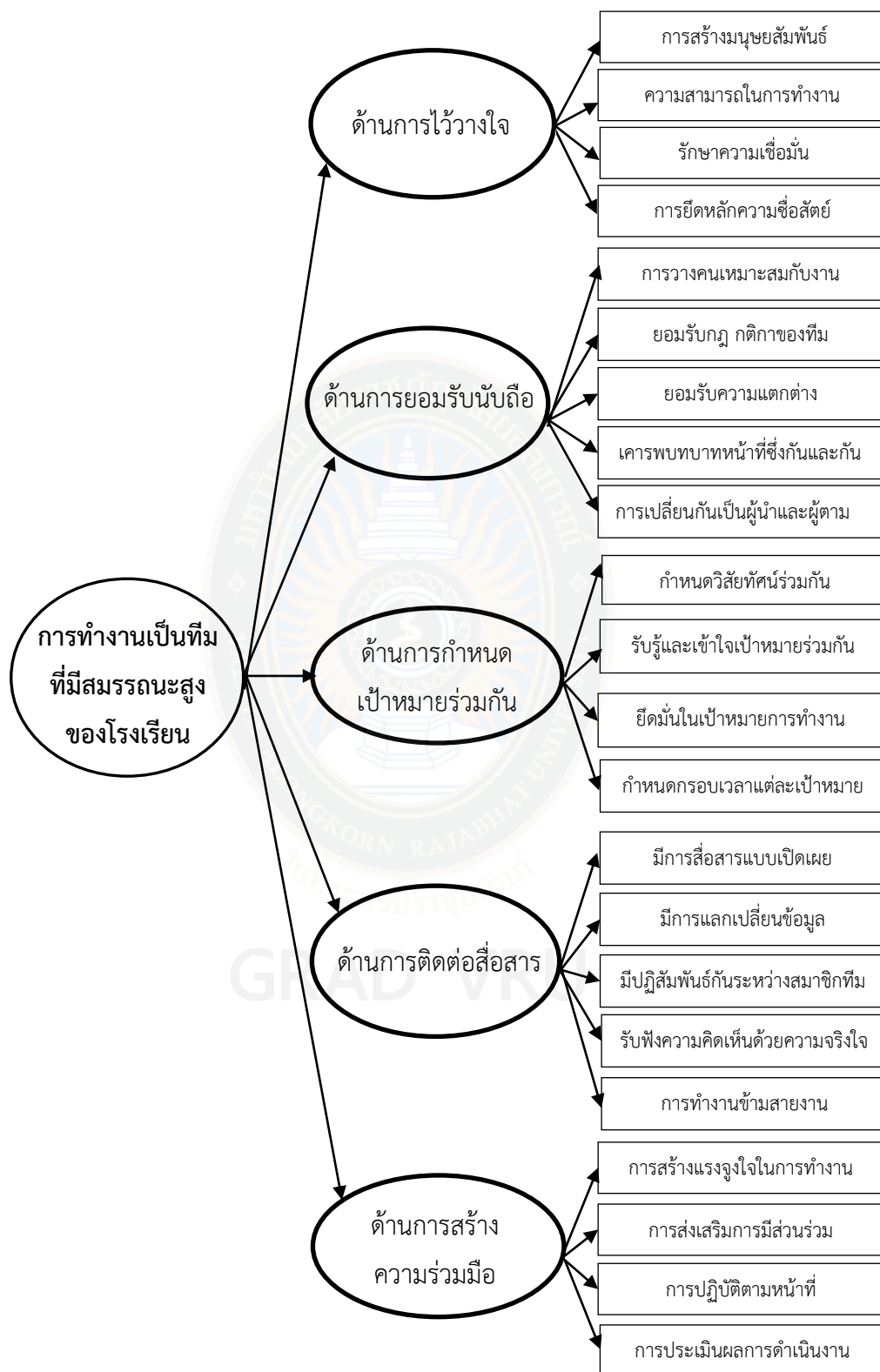
องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวางแผนเหมาะสมกับงาน 2) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 3) ยอมรับความแตกต่าง 4) เคารพพบปะทบทวนหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 5) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ และ 5) การทำงานข้ามสายงาน

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการทำงาน

ได้เขียนเป็นรูปโมเดลองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 โมเดลตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผู้วิจัยนำผลการพัฒนาโมเดลตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มาสร้างแบบสอบถามความเหมาะสมสำหรับตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ที่ผ่านการตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ การทดลองใช้ และนำไปตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

### 4.3 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

จากการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้องค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีจำนวน 5 องค์ประกอบ และแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

1. การไว้วางใจ	ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้จำนวน	4	ตัวบ่งชี้
2. การยอมรับนับถือ	ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้จำนวน	5	ตัวบ่งชี้
3. เป้าหมาย	ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้จำนวน	4	ตัวบ่งชี้
4. การสื่อสาร	ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้จำนวน	5	ตัวบ่งชี้
5. การสร้างความร่วมมือ	ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้จำนวน	4	ตัวบ่งชี้

แปลผลค่าเฉลี่ยของทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เป็นรายข้อ รายด้าน และรวมทุกด้าน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	อยู่ในระดับมากที่สุด

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง

การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การไว้วางใจ	4.07	0.51	มาก
การยอมรับนับถือ	3.99	0.46	มาก
เป้าหมาย	4.10	0.48	มาก
การสื่อสาร	4.19	0.38	มาก
การสร้างความร่วมมือ	4.16	0.41	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.32) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบด้านการสื่อสารมีความคิดเห็นมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.38) รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.41) และองค์ประกอบมีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.46) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการไว้วางใจ

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การสร้างมนุษยสัมพันธ์			
(1) มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.07	0.74	มาก
(2) มีความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข	4.27	0.70	มาก
(3) มีการสร้างคุณงามความดี	4.06	0.73	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>
ความสามารถในการทำงาน			
(1) การไว้วางใจด้านศักยภาพ	3.86	0.76	มาก
(2) มีความรู้ความสามารถในการทำงาน	4.13	0.72	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
(3) ยอมรับความสามารถเพื่อนร่วมทีม	4.14	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>
การรักษาความเชื่อมั่น			
(1) การปฏิบัติต่อกันอย่างจริงจัง	4.18	0.66	มาก
(2) ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน	4.31	0.55	มาก
(3) การไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา	4.09	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>
การยึดหลักความซื่อสัตย์			
(1) มีศีลธรรมและหลักทางจริยธรรม	4.01	0.82	มาก
(2) ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์	3.78	0.82	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.90</b>	<b>0.76</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม 4 ตัวบ่งชี้</b>	<b>4.07</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณา แต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การรักษาความเชื่อมั่น ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.51) รองลงมา คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.= 0.60) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การยึดหลักความซื่อสัตย์ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.= 0.76) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การวางคนเหมาะสมกับงาน			
(1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร	4.19	0.61	มาก
(2) การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร	4.04	0.76	มาก
(3) การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน	4.04	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>
ยอมรับกฎ กติกาของทีม			
(1) เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น นับถือกัน	3.82	0.83	มาก
(2) รับฟังกันและกัน	3.89	0.76	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>
ยอมรับความแตกต่าง			
(1) ยอมรับความแตกต่างเพื่อนร่วมทีม	4.20	0.73	มาก
(2) ยอมรับในข้อขัดแย้งแต่ละบุคคล	3.81	0.78	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>
เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน			
(1) เคารพบทบาทหน้าที่เพื่อนร่วมทีม	3.83	0.83	มาก
(2) ชื่นชมจุดเด่นของเพื่อนร่วมทีม	3.92	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>
การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม			
(1) มีการเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม	4.15	0.58	มาก
(2) กล้าแสดงความคิดเห็น	4.05	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม 5 ตัวบ่งชี้</b>	<b>3.99</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.46) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.51) รองลงมา คือ การวางคนเหมาะสมกับงาน ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.62) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ยอมรับกฎ กติกาของทีม ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D.= 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน			
(1) มีความชัดเจน	4.23	0.56	มาก
(2) มีความเฉพาะเจาะจง	3.95	0.65	มาก
(3) สอดคล้องกลยุทธ์องค์กร	3.84	0.82	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>
รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน			
(1) การมีเป้าหมายเดียวกัน	4.00	0.87	มาก
(2) เข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	4.03	0.85	มาก
(3) ยอมรับวัตถุประสงค์ร่วมกัน	4.17	0.67	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.07</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>
ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน			
(1) มีความคาดหวังในการทำงาน	4.25	0.73	มาก
(2) ยึดมั่นในการทำงาน	4.03	1.00	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>
กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย			
(1) มีตารางเวลาทำกิจกรรม	4.15	0.91	มาก
(2) สามารถกำหนดกรอบเวลาได้	4.25	0.75	มาก
(3) สร้างระบบการสะท้อนกลับความก้าวหน้าของเป้าหมาย	4.12	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.17</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม 4 ตัวบ่งชี้</b>	<b>4.10</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล องค์ประกอบด้านเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.48) เมื่อพิจารณา แต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ กำหนดกรอบเวลา แต่ละเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.66) รองลงมา คือ ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D.= 0.72) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการสื่อสาร

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มีการสื่อสารแบบเปิดเผย			
(1) มีความคิดเห็นร่วมกัน	4.24	0.67	มาก
(2) มีการเปิดเผยข้อมูล	4.17	0.75	มาก
(3) สื่อสารกันอย่างอิสระ	4.23	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล			
(1) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน	4.29	0.68	มาก
(2) การแลกเปลี่ยนข้อความมีความชัดเจน	4.26	0.74	มาก
(3) มีการสื่อความหมายของข้อมูล	4.35	0.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.30</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>
มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม			
(1) เชื่อใจกันและกันในการสื่อสาร	4.27	0.66	มาก
(2) เข้าใจพฤติกรรมบุคคลอื่นขณะสื่อสาร	4.36	0.65	มาก
(3) มีความสัมพันธ์ทางบวกในการสื่อสาร	4.23	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>
รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ			
(1) ปรับค่านิยมเข้าหากัน	4.07	0.72	มาก
(2) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ	4.27	0.66	มาก
(3) มีการตรวจสอบข้อมูลจากการสื่อสาร	4.10	0.71	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การทำงานข้ามสายงาน			
(1) มีการสื่อสารข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.13	0.69	มาก
(2) มีการเรียนรู้และฝึกฝนเทคนิคการสื่อสารข้ามสายงาน	3.87	0.80	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม 5 ตัวบ่งชี้</b>	<b>4.19</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล องค์ประกอบด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.38) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D.= 0.54) รองลงมา คือ มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D.= 0.53) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การทำงานข้ามสายงาน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.= 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน			
(1) ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมกัน	3.94	0.79	มาก
(2) เห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น	4.36	0.72	มาก
(3) มีการประนีประนอมระหว่างกัน	4.06	0.78	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม			
(1) ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.27	0.75	มาก
(2) มีการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน	4.20	0.79	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
(3) มีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่	4.11	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>
การปฏิบัติตามหน้าที่			
(1) รับผิดชอบต่อหน้าที่	4.29	0.77	มาก
(2) การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น	4.06	0.94	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>
การประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน			
(1) มีสร้างแบบวัดความร่วมมือ	4.15	0.71	มาก
(2) มีการดำเนินการตามแผนงาน	4.23	0.70	มาก
(3) มีการพัฒนาแผนปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติการทำงานร่วมกันด้วยความยุติธรรม	4.07	0.78	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม 4 ตัวบ่งชี้</b>	<b>4.16</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.41) เมื่อพิจารณาแต่ละตัวบ่งชี้ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.66) รองลงมา คือ การปฏิบัติตามหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.= 0.67) และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D.= 0.58) ตามลำดับ

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 4.3.2.1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ซึ่งใช้วัดตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน จำนวน 22 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การไว้วางใจ 2) การยอมรับนับถือ 3) เป้าหมาย 4) การสื่อสาร และ 5) การสร้างความร่วมมือ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรสังเกตได้	$\bar{X}$	S.D.	C.V.%	Sk	Ku
<b>การไว้วางใจ</b>					
การสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.13	0.60	14.455	-0.211	-0.590
ความสามารถในการทำงาน	4.04	0.58	14.307	0.056	-0.410
การรักษาความเชื่อมั่น	4.19	0.51	12.1	-0.034	-0.003
การยึดหลักความซื่อสัตย์	3.90	0.76	19.538	-0.091	-0.932
<b>การยอมรับนับถือ</b>					
การวางคนเหมาะสมกับงาน	4.09	0.62	15.134	-0.093	-0.687
ยอมรับกฎ กติกาของทีม	3.86	0.73	18.886	-0.431	0.436
ยอมรับความแตกต่าง	4.01	0.63	15.636	-0.163	-0.747
เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน	3.88	0.70	18.041	0.073	-0.858
การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม	4.10	0.51	12.341	0.123	0.287
<b>เป้าหมาย</b>					
กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.01	0.49	12.319	0.551	0.063
รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	4.07	0.62	15.332	-0.311	-0.263
ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน	4.14	0.72	17.488	-0.636	-0.038
กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย	4.17	0.66	15.731	-0.424	-0.718
<b>การสื่อสาร</b>					
มีการสื่อสารแบบเปิดเผย	4.21	0.52	12.257	-0.260	0.530
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล	4.30	0.54	12.512	-0.155	-0.779

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	$\bar{X}$	S.D.	C.V.%	Sk	Ku
มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม	4.29	0.53	12.284	-0.235	-0.008
รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ	4.15	0.57	13.687	-0.157	-0.421
การทำงานข้ามสายงาน	4.00	0.66	16.55	-0.069	-0.851
<b>การสร้างความร่วมมือ</b>					
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	4.12	0.58	14.005	-0.625	0.640
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	4.19	0.66	15.656	-0.598	-0.185
การปฏิบัติตามหน้าที่	4.18	0.67	16.1	-0.775	1.217
การประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน	4.15	0.59	14.193	-0.100	-0.626
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.32</b>	<b>14.934</b>	<b>-0.208</b>	<b>-0.226</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน ตัวแปรมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.32) มีการกระจายน้อย ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) เท่ากับ 14.934 มีการแจกแจงแบบเบ้ซ้าย (Sk) (- 0.208) แสดงว่าส่วนใหญ่ได้คะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย การแจกแจงของคะแนนมีความโด่งกว่าโค้งปกติเพียงเล็กน้อย (Ku) (-0.226) จากข้อจำกัดของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ระบุถึงการแจกแจงข้อมูลต้องเป็นโค้งปกติแต่จากข้อมูล พบว่า การแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติแต่ค่าที่ได้ไม่นับสูงเกินจนทำให้ละเมิดข้อจำกัดของวิเคราะห์องค์ประกอบจึงนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ ตัวแปรมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  มีค่าระหว่าง 3.90-4.13) ตัวแปรการรักษาความเชื่อมั่น มีค่าเฉลี่ยสูง ( $\bar{X} = 4.19$ ) ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายน้อย โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.49-0.76 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่างร้อยละ 12.10-19.54 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายโดยมีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -0.211 ถึง -0.034 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงความถี่ในลักษณะแบนกว่าโค้งปกติ โดยมีค่าความโด่งระหว่าง -0.932 ถึง -0.003

องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ตัวแปรมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  มีค่าระหว่าง 3.86-4.10) ตัวแปรการเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม มีค่าเฉลี่ยสูง ( $\bar{X} = 4.10$ ) ตัวแปรทุกตัว

มีการกระจายน้อย โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.51-0.73 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่างร้อยละ 12.34-18.89 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่าตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายโดยมีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -0.431 ถึง 0.123 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงความถี่ในลักษณะแบนกว่าโค้งปกติ โดยมีค่าความโด่งระหว่าง -0.858 ถึง 0.436

องค์ประกอบด้านเป้าหมาย ตัวแปรมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  มีค่าระหว่าง 4.01-4.17) ตัวแปรกำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยสูง ( $\bar{X} = 4.17$ ) ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายน้อย โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.49-0.72 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่างร้อยละ 12.32-17.49 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายโดยมีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -0.636 ถึง 0.551 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงความถี่ในลักษณะแบนกว่าโค้งปกติ โดยมีค่าความโด่งระหว่าง -0.718 ถึง 0.063

องค์ประกอบด้านการสื่อสาร ตัวแปรมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  มีค่าระหว่าง 4.00-4.30) ตัวแปรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล มีค่าเฉลี่ยสูง ( $\bar{X} = 4.30$ ) ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายน้อย โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.52-0.66 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่างร้อยละ 12.51-16.55 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายโดยมีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -0.260 ถึง -0.069 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงความถี่ในลักษณะแบนกว่าโค้งปกติ โดยมีค่าความโด่งระหว่าง -0.851 ถึง 0.530

องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ ตัวแปรมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  มีค่าระหว่าง 4.12-4.19) ตัวแปรส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูง ( $\bar{X} = 4.19$ ) ตัวแปรทุกตัวมีการกระจายน้อย โดยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.58-0.67 และมีค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) อยู่ระหว่างร้อยละ 14.00-16.10 เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายโดยมีค่าความเบ้ อยู่ระหว่าง -0.625 ถึง -0.100 แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรส่วนใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาค่าความโด่ง พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงความถี่ในลักษณะแบนกว่าโค้งปกติ โดยมีค่าความโด่งระหว่าง -0.626 ถึง 0.640

#### 4.3.2.2 ผลการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ การที่จะสร้างองค์ประกอบร่วมซึ่งเป็นตัวแทนของตัวแปรหลาย ๆ ตัวได้นั้น แสดงว่าตัวแปรเหล่านั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งหากตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันจะทำให้ไม่สามารถสร้างองค์ประกอบร่วมได้ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการ



ตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรก่อน ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 วิธี คือ 1) การตรวจสอบค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) ซึ่งโดยทั่วไปค่า KMO ควรไม่ต่ำกว่า 0.5 และ 2) การตรวจสอบค่า Bartlett's test of sphericity เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยรวม ต้องมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่  $\alpha$  เท่ากับ 0.01 ซึ่งการตรวจสอบทั้งสองวิธีแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์มีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะไปนำสู่การวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบค่า KMO and Bartlett's Test

การตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร		ค่า KMO and Bartlett's Test
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5185.079
	df	231
	Sig.	.000

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) เท่ากับ 0.790 พบว่า มีค่ามากกว่า 0.50 และจากการทดสอบนัยสำคัญด้วยค่า Bartlett's Test of Sphericity พบว่า มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันในขนาดที่เหมาะสมกับการนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบได้

4.3.2.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล แสดงไว้ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

	HR	AB	MC	MO	FC	RT	ID	MRR	TLF	SV	KTF	GT	TBG	OC	DE	SIR	LTO	CF	WM	PP	DP	ER	
HR	1.000																						
AB	.695	1.000																					
MC	.418	.625	1.000																				
MO	.485	.605	.660	1.000																			
FC	.113	.187	.467	.459	1.000																		
RT	.348	.318	.361	.524	.491	1.000																	
ID	.185	.180	.198	.054	.402	.372	1.000																
MRR	.315	.215	.132	.236	.254	.422	.619	1.000															
TLF	.167	.108	.138	.255	.222	.267	.323	.520	1.000														
SV	.290	.254	.205	.286	.243	.267	.316	.546	.580	1.000													
KTF	.176	.244	.213	.220	.059	.095	.151	.258	.368	.599	1.000												
GT	.195	.289	.242	.276	.004	.009	-.017	.103	.183	.287	.551	1.000											
TBG	.150	.223	.308	.252	.133	.165	.031	-.025	.039	.172	.391	.576	1.000										
OC	.244	.225	.193	.148	.084	.178	.187	.136	.046	.177	.230	.272	.418	1.000									
DE	.226	.191	.226	.157	.096	.155	.095	.088	.110	.205	.375	.342	.465	.423	1.000								
SIR	.228	.130	.218	.177	.102	.205	.079	.139	.210	.171	.130	.172	.235	.227	.470	1.000							
LTO	.262	.137	.183	.167	.086	.238	.153	.235	.315	.210	.038	.085	.118	.136	.208	.599	1.000						
CF	.260	.237	.208	.167	.042	.138	.183	.220	.201	.192	.214	.191	.173	.060	.216	.254	.504	1.000					
WM	.433	.430	.357	.350	.010	.250	.076	.193	.212	.222	.222	.228	.228	.159	.233	.236	.439	.533	1.000				
PP	.146	.268	.205	.196	.173	.189	.112	.061	.193	.190	.220	.189	.184	.199	.158	.141	.194	.094	.295	1.000			
DP	.121	.058	.115	.119	.077	.227	.205	.309	.285	.297	.210	.158	.083	.154	.198	.126	.169	.158	.263	.142	1.000		
ER	.093	.154	.203	.011	.145	.126	.311	.209	.212	.198	.114	-.040	.088	.140	.147	.153	.215	.170	.231	.330	.226	1.000	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่บ่งชี้พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 22 ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $p < 0.01$ ) โดยตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง คือ ความสามารถในการทำงาน (AB) และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (HR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.695 ส่วนตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำ คือ การประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน (ER) และยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน (GT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ -0.040

**ตารางที่ 4.10** ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้และตัวแปรคุณลักษณะแฝงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	t	สัมประสิทธิ์การทำนาย $R^2$
<b>1. การไว้วางใจ</b>	<b>0.67(.07)</b>		<b>0.45</b>
การสร้างมนุษยสัมพันธ์	0.61		0.37
ความสามารถในการทำงาน	0.74(.03)	17.22*	0.55
การรักษาความเชื่อมั่น	0.82(.03)	12.72*	0.67
การยึดหลักความซื่อสัตย์	0.79(.05)	13.08*	0.62
<b>2. การยอมรับนับถือ</b>	<b>0.72(.11)</b>		<b>0.52</b>
การวางคนเหมาะสมกับงาน	0.35		0.13
ยอมรับกฎ กติกาของทีม	0.78(.08)	7.44*	0.61
ยอมรับความแตกต่าง	0.48(.04)	7.70*	0.23
เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน	0.72(.07)	7.24*	0.52
การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม	0.71(.05)	7.26*	0.51
<b>3. เป้าหมาย</b>	<b>0.79(.07)</b>		<b>0.63</b>
กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.66		0.43
รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	0.60(.04)	10.25*	0.36
ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน	0.48(.05)	7.08*	0.23
กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย	0.40(.04)	5.88*	0.16
<b>4. การสื่อสาร</b>	<b>0.96(.14)</b>		<b>0.92</b>
มีการสื่อสารแบบเปิดเผย	0.35		0.12
มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล	0.34(.03)	6.14*	0.11

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

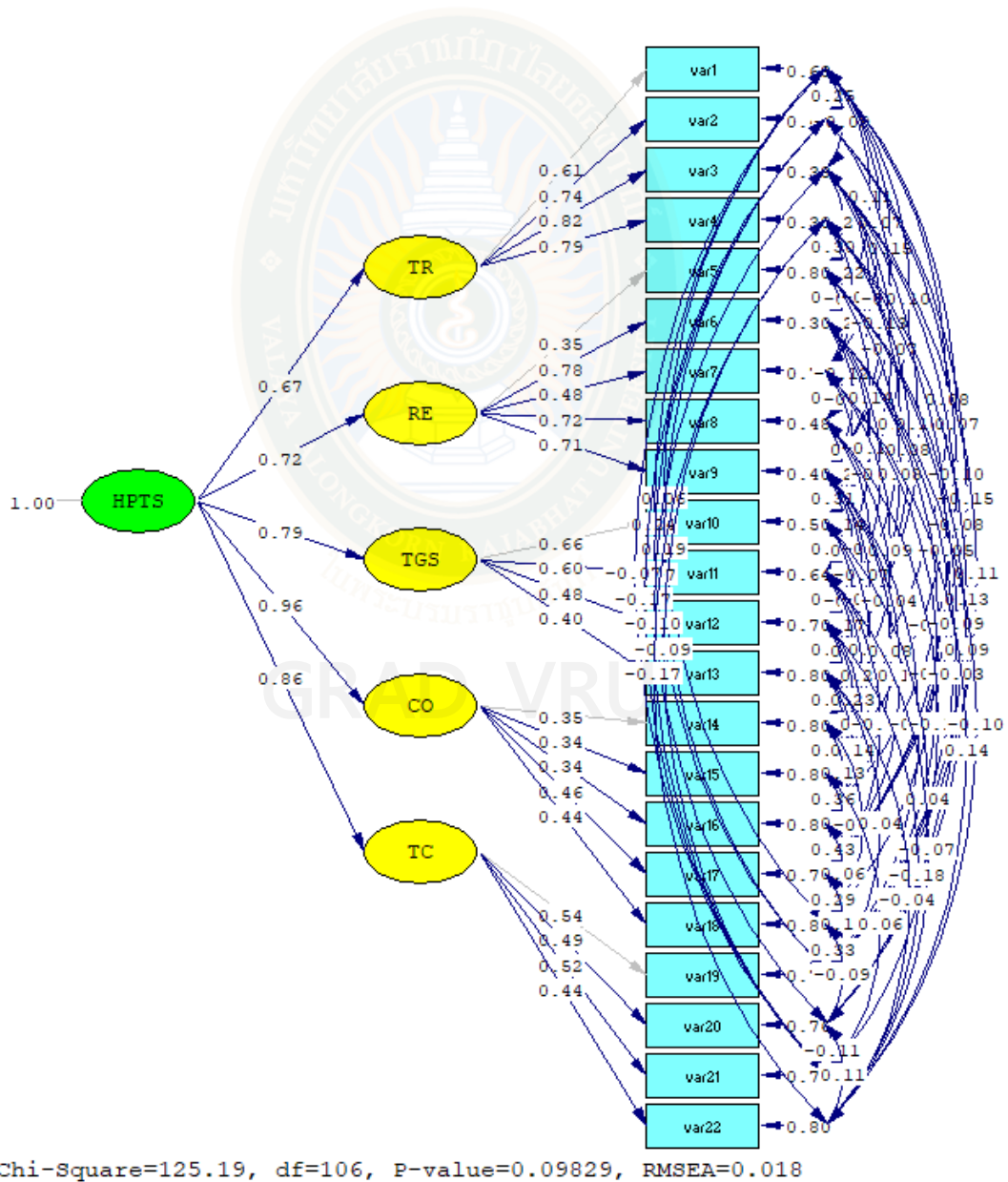
ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	t	สัมประสิทธิ์การทำนาย R <sup>2</sup>
มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม	0.34(.03)	5.46*	0.11
รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ	0.46(.04)	5.81*	0.21
การทำงานข้ามสายงาน	0.44(.05)	5.44*	0.19
<b>5. การสร้างความร่วมมือ</b>	<b>0.86(.09)</b>		<b>0.73</b>
การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	0.54		0.30
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	0.49(.05)	6.92*	0.24
การปฏิบัติตามหน้าที่	0.52(.04)	7.95*	0.27
การประเมินผลการดำเนินงาน ร่วมกัน	0.44(.04)	7.03*	0.20
$\chi^2 = 125.19$ , $df = 106$ , $p = 0.09$ , $GFI = 0.98$ , $AGFI = 0.95$ , $CFI = 1.00$ , $SRMR = 0.03$ , $RMSEA = 0.01$ , $RMR = 0.01$ , $NFI = 0.99$ , $NNFI = 0.99$			

ค่า  $t > 1.96$  ;  $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 125.19 ที่ชั้นความเป็นอิสระเท่ากับ (df) เท่ากับ 106 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.09 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา (GFI) เท่ากับ 0.98 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.85 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 (NFI) เท่ากับ 0.99 และ (NNFI) เท่ากับ 0.99 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.03 (RMSEA) เท่ากับ 0.01 และ (RMR) เท่ากับ 0.01 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกค่า และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3.3 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 = 125.19$ ,  $df = 106$ ,  $p = 0.09$ ,  $GFI = 0.98$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $SRMR = 0.03$ ,  $RMSEA = 0.01$ ,  $RMR = 0.01$ ,  $NFI = 0.99$ ,  $NNFI = 0.99$  แสดงว่ารูปแบบความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกค่า ดังแสดงรายละเอียดภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 Path Diagram โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้และตัวแปรแฝง

#### 4.4 การเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จากแนวคิดทฤษฎีของ วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2550) กรกนก ทิพรส (2551) ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2551) ชีระ รุญเจริญ (2553) มัลลิกา วิชชุกรอชิงครัต (2553) ลักพงษ์ โกษาแสง (2553) ชีระเดช รุ่งมงคล (2555) สมคิด ผลนิล (2558) แคทเซนบาสค์ และสมิท (Katzenbach & Smith, 1993) รอบบินส์ (Robbins, 2001) วาร์นีย์ (Varney, 1977) และโรมิก (Romig, 1996) การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้แนวทางการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ด้านการไว้วางใจ	การสร้างมนุษยสัมพันธ์	ส่งเสริมการสร้างสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร
	ความสามารถในการทำงาน	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี
	รักษาความเชื่อมั่น	ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม
	การยึดหลักความซื่อสัตย์	ส่งเสริมสมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยการไว้วางใจ เชื่อในความสามารถ และความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน
ด้านการยอมรับนับถือ	การวางคนเหมาะสมกับงาน	มีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบตามศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล
	ยอมรับกฎ กติกาของทีม	มีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้น ๆ
	ยอมรับความแตกต่าง	ส่งเสริมความเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกายและจิตใจ

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
	เคารพทบทวนหน้าที่ซึ่งกันและกัน	มีการแสดงการยอมรับนับถือกันระหว่างสมาชิกให้เกียรติยกย่องสมาชิกในทีมและมีจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่และรู้บทบาทของตนเอง
	การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม	มีการกระจายภาวะผู้นำไปสู่ผู้รับผิดชอบในระดับรองลงมาในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความเป็นผู้นำของกัน
ด้านเป้าหมาย	กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	สมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อให้จุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน
	รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน	มีการรับรู้ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์/เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน
	ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน	ร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายขององค์กร
	กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย	มีการกำหนดขั้นตอนในการทำงาน กำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน ปฏิบัติงานตามแผน ประเมินและปรับปรุง
การสื่อสาร	มีการสื่อสารแบบเปิดเผย	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเปิดเผย ใช้การสื่อสารที่แสดงข้อเท็จจริง
	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล	แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ มีการอภิปรายชี้แจงสถานการณ์ร่วมกัน
	มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม	เปิดโอกาสให้มีการซักถามระหว่างกัน เมื่อมีข้อสงสัย
	รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ	ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่
	การทำงานข้ามสายงาน	ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน
การสร้างความร่วมมือ	การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ

## ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล
	ส่งเสริมการมีส่วนร่วม	ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานมีบทบาทร่วมในการ แก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและ องค์การ
	การปฏิบัติตามหน้าที่	การตระหนักและรับรู้งานและรับผิดชอบ ต่อหน้าที่
	การประเมินผล การดำเนินงานร่วมกัน	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ ดำเนินงานร่วมกัน





## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล และ 4) เพื่อเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาตัวบ่งชี้ แนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ 2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 5 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาล โรงเรียนละ 1 คน รวมจำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อสอบถามข้อมูล ความคิดเห็น และระดับความสำคัญที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล 2.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จำนวน 520 คน ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และขั้นตอนที่ 4 เสนอแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลจากการศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีขององค์กร นักการศึกษา และนักวิจัย ได้องค์ประกอบ 5 ด้าน 20 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

5.1.1.1 องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถ 3) การรักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักคุณธรรม

5.1.1.2 องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

5.1.1.3 องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

5.1.1.4 องค์ประกอบด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ

5.1.1.5 องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน

5.1.2 ผลจากการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้องค์ประกอบ 5 ด้าน 22 ตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

5.1.2.1 องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) ความสามารถในการทำงาน 3) รักษาความเชื่อมั่น และ 4) การยึดหลักความซื่อสัตย์

5.1.2.2 องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวางคนเหมาะสมกับงาน 2) ยอมรับกฎ กติกาของทีม 3) ยอมรับความแตกต่าง 4) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 5) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

5.1.1.3 องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย

5.1.1.4 องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร มี 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ และ 5) การทำงานข้ามสายงาน

5.1.1.5 องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน

5.1.3 ผลจากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

5.1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.= 0.32) เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบด้านการสื่อสารมีความคิดเห็นมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.38) รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D.= 0.41) และองค์ประกอบมีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.46)

5.1.3.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square:  $\chi^2$ ) เท่ากับ 125.19 ไม่มีนัยสำคัญ ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ 106 มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.09 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา (GFI) เท่ากับ 0.98 และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.95 ซึ่งมากกว่า 0.85 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 (NFI) เท่ากับ 0.99 และ (NNFI) เท่ากับ 0.99 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.03 (RMSEA) เท่ากับ 0.01 และ (RMR) เท่ากับ 0.01 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 เป็นไปตามเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา แสดงว่า รูปแบบความสัมพันธ์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติวัดความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์ทุกค่า

เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละด้าน พบว่า องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านการสื่อสาร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.96 โดยมีความผันแปรร่วมกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน ร้อยละ 0.92 รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.86 โดยมีความผันแปรร่วมกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน ร้อยละ 0.73 องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.79 โดยมีความผันแปรร่วมกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน ร้อยละ 0.63 องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.72 โดยมีความผันแปรร่วมกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน ร้อยละ 0.52 ส่วนองค์ประกอบที่มีน้ำหนักน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบ

ด้านการไว้วางใจ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ เท่ากับ 0.67 โดยมีความผันแปรร่วมกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียน ร้อยละ 0.45

5.1.4 การเสนอแนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีดังนี้

5.1.4.1 มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ควรมีการประชุมทุกครั้ง และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมทีมมีส่วนร่วมในการกำหนด วางแผนการปฏิบัติงาน และร่วมลงมือปฏิบัติ ทุกขั้นตอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน

5.1.4.2 ควรตั้งหัวหน้าทีมที่สมาชิกในทีมให้ความไว้วางใจ และควรจัดให้มีการทำงานเป็นทีมย่อยๆที่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจนได้ข้อสรุป และนำข้อสรุปนั้นไปแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างทีมใหญ่

5.1.4.3 การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ควรมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบตามศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล

5.1.4.4 ควรสร้างบรรยากาศให้ความอิสระ และการประชุมที่เปิดเผย มีการนำปัญหาต่าง ๆ มาพูดคุยอย่างเปิดเผยในกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

5.1.4.5 การสื่อสารระหว่างทีม ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเปิดเผย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเต็มใจ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามระหว่างกัน เมื่อมีข้อสงสัย

5.1.4.6 การผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้ตามและผู้นำ ควรมีการกระจายภาวะผู้นำไปสู่ผู้รับผิดชอบในระดับรองลงมาในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความเป็นผู้นำของกันและร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายขององค์กร

5.1.4.7 การตัดสินใจร่วมกัน ควรมีการสร้างสัมพันธที่ดีภายในองค์กร ให้การยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของอาสาสมัครพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

5.2.1 การศึกษาองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล จากการสังเคราะห์เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีขององค์กร นักการศึกษา และนักวิจัย ได้องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ 22 ตัวบ่งชี้ ซึ่งเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ นุสินธุ์ รุ่งเดช (2556) ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ

กระจายอำนาจ มีตัวบ่งชี้ 35 ตัวบ่งชี้ 2) หลักการบริหารตนเอง มีตัวบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ 3) หลักการมีส่วนร่วม มีตัวบ่งชี้ 30 ตัวบ่งชี้ 4) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนมีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ ที่เป็นไปตามหลักการแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

5.2.1.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการไว้วางใจ ที่พบว่า มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการทำงาน รักษาความเชื่อมั่นและการยึดหลักความซื่อสัตย์ แสดงให้เห็นว่า การไว้วางใจจัดเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของการทำงานเป็นทีมสำหรับโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความไว้วางใจแสดงถึงความพึ่งพาอาศัยกันหรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ สะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก แสดงถึงความเสี่ยงบางประการ ต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและแสดงถึงบางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์ ความไว้วางใจจึงเป็นทั้งความเชื่อ การตัดสินใจและการกระทำ จึงจำเป็นต่อการทำงานร่วมกันของทีม เพื่อประสิทธิผลขององค์การและความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับคำกล่าวของ Marshall (2000) และ Robbins (2005) มองว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญเพราะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ บุคคลมีความต้องการการคาดคะเน ความมั่นคง การคงอยู่และมีความรู้สึกปลอดภัย ประการที่สอง องค์การต้องการความภักดีของพนักงาน และความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจภายในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์การบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์การให้คงอยู่กับองค์การ

5.2.1.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ยอมรับกฎกติกาของทีม 2) ยอมรับความแตกต่าง 3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน และ 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม แสดงให้เห็นว่า การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ทำให้ทีมงานเกิดความภาคภูมิใจและมีเกียรติ ได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งการที่ผู้บริหารยอมรับ นับถือและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ การที่บุคคลมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้วจะส่งผลให้เกิดการยอมรับและเชื่อถือในความสามารถของกันและกัน สอดคล้องกับอำนาจ มีสมทรัพย์ (2553) การให้เกียรติและยอมรับฟังกันเคารพในสิทธิอันพึงมีพึงได้ของตนเองและผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างของเพื่อนร่วมทีมและพร้อมที่จะทำงานร่วมกันด้วยความจริงใจและมีความสำคัญ กล่าวคือ คนทุกคนยอมรับฟังกันใช้จุดเด่นของกันและกันมาทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ ทำให้ผลของงานนั้นมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

5.2.1.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน และ 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่า ด้านเป้าหมายของทีม นั้น เป็นการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้กระบวนการทางการบริหารและกระบวนการวางแผน

กลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดหมายค่านิยม และแผนงาน โครงการ โดยมุ่งหวังว่าแผนงานและโครงการจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด สอดคล้องกับสวอนส์เบิร์ก และสวอนส์เบิร์ก (Swansburg & Swansburg, 2002) กล่าวว่า เป้าหมายของทีมนั้นเป็นสิ่งที่ เป็นจุดหมายปลายทาง สิ่งที่มีงให้เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ต้องจัดทำให้ปรากฏ โดยกิจกรรมการกำหนดเป้าหมายของงานจะเกิดขึ้นเมื่อมีการพิจารณา และการให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานไปร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้บริหารกับผู้บังคับบัญชา

5.2.1.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม และ 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ แสดงให้เห็นว่า ด้านสื่อสารของทีมนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญของมนุษย์เพราะเป็นกระบวนการที่ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนแสดงความเข้าใจ ความคิดของบุคคลในการบริหารงาน การสื่อสารเป็นลักษณะสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึก และสิ่งต่าง ๆ จากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยสามารถโต้ตอบ ตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย ซึ่งในการทำงานร่วมกันในองค์กรจะต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการสื่อสารที่ดีจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ กัญวัญญ์ ธารีบุญ (2557) ได้กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารของผู้นำ และสมาชิกในการพูด การเขียน กิริยาท่าทาง ได้แก่ การพูดคุยอย่างเปิดเผยจริงใจ การสนับสนุนให้มีการอภิปราย การวางแผนการทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็นในหัวข้อ ปัญหาอย่างชัดเจน การส่งเสริมบรรยากาศการเชื่อมั่นและไว้วางใจให้สมาชิกทำงานและรับผิดชอบร่วมกัน

5.2.1.5 องค์ประกอบที่ 5 การสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามหน้าที่ และ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่า การสร้างความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจะต้องมีการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลสองฝ่าย คือผู้ขอความร่วมมือและผู้ให้ความร่วมมือ จะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินยอมจะให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจึงต้องทำร่วมกันด้วยความเต็มใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สอดคล้องกับ Plymouth State University (2003) กล่าวว่า การร่วมมือว่าเป็นความสามารถในการสนับสนุนเพื่อนร่วมงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และตัวบ่งชี้ของความร่วมมือประกอบด้วย 1) ความมุ่งมั่นพยายามที่จะร่วมมือ 2) การสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพและการสื่อสารที่แสดงการเคารพผู้อื่น 3) การแสวงหาและสนับสนุนความเห็น ร่วมกันของกลุ่ม การตระหนักและ

รับรู้งานของผู้อื่น 4) การตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญ ร่วมกับผู้อื่น และ 5) การทำตามสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น

#### 5.2.2 การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ผลจากการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ได้ตัวบ่งชี้ จำนวน 22 ตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 22 ตัวบ่งชี้ได้มาจากวิธีการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอน ตามแนวคิดหรือทฤษฎีที่เชื่อถือได้ กล่าวคือ เริ่มจากผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก่อนแล้วว่า จะนำตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไร และอย่างไร โดยต้องการให้ได้ตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทางการศึกษา จากนั้น ผู้วิจัยให้คำนิยามของตัวบ่งชี้โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีจากการศึกษาเอกสาร ตำรับตำรา เพื่อให้ได้กรอบกว้าง ๆ จากการกำหนดองค์ประกอบเสียก่อน พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ ซึ่งได้แก่ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามไปด้วย แล้วนำเข้าสู่กระบวนการสร้างตัวบ่งชี้ด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสร้างตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงขึ้นมา โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 โรงเรียน และจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้ผลจากการศึกษาภาคสนามมาสังเคราะห์ เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง และในขั้นตอนสุดท้าย ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ องค์การสมรรถนะสูงโดยการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการนำตัวบ่งชี้ไปสร้างเป็นแบบสอบถามแล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเชื่อมั่นว่า การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่พัฒนาขึ้น น่าจะเป็นตัวบ่งชี้ที่ให้สารสนเทศทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพซึ่งบ่งบอกสถานะของสิ่งที่มีมุ่งศึกษาหรือสะท้อนลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่อภิปรายมาเป็นไปตามแนวคิดของนงลักษณ์ วิรัชชัย และคนอื่น ๆ (2551) ที่ได้เสนอขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่าประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of Purposes) ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) และขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ (Quality Check) อีกทั้ง น่าจะเป็นตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงที่เป็นประโยชน์สำหรับการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงาน และใช้ในการวางแผนการดำเนินงานทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ

5.2.3 การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจำแนกได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ องค์ประกอบด้านเป้าหมาย องค์ประกอบด้านการสื่อสาร และองค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของไพวัล ไชยทองศรี (2558) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวิจัยที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 73 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการปฏิสัมพันธ์ โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการมีภาวะผู้นำ โมเดลองค์ประกอบหลักด้านการมีส่วนร่วม และโมเดลองค์ประกอบหลักความรับผิดชอบร่วมกัน องค์ประกอบทั้งหมดนี้สามารถใช้วัดการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับกมลนิตย์ วิสัยแสง (2559) ได้วิจัยเรื่องประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านการมีส่วนร่วม ส่วนด้านการมีปฏิสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งได้สอดคล้องกับจริยา เห็นงาม (2559) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดระยอง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสาร ด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ตามลำดับ ซึ่งได้สอดคล้องกับสุวรรณ พงษ์ผ่องพูล (2558) ได้ศึกษาเรื่องการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้าน และ 3) การทำงานเป็นทีมส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านเป้าหมายของทีม (X3), ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (X1), ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ (X5), ด้านการติดต่อสื่อสาร (X2), และด้านการยอมรับนับถือ (X4) สามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานวิชาการของ



สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 55.50 เขียนเป็นสมการพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $Z'y = 0.318x_1 - 0.124x_2 + 0.434x_3 - 0.034x_4 + 0.266x_5$

#### 5.2.4 แนวทางการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

5.2.4.1 มีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน โดยสมาชิกในทีมร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อให้จุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน

5.2.4.2 มอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ตามความรับผิดชอบ ตามศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล

5.2.4.3 การสื่อสารภายในทีมและระหว่างทีม ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างเปิดเผย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่ และเปิดโอกาสให้มีการซักถามระหว่างกันเมื่อมีข้อสงสัย

5.2.4.4 ผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้ตามและผู้นำ ควรมีการกระจายภาวะผู้นำไปสู่ผู้รับผิดชอบในระดับรองลงมาในแต่ละหน้าที่ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้ได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความเป็นผู้นำของกันและร่วมกันพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายขององค์กร

5.2.4.5 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะการทำงานของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจในทีม และเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพและเต็มที่

5.2.4.6 สร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้ความอิสระ ทำงานด้วยใจเปิดกว้างนำปัญหาต่าง ๆ มาพูดคุยอย่างเปิดเผยในกลุ่มเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

5.2.4.7 การตัดสินใจร่วมกัน ควรมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ให้การยอมรับความคิดเห็นเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม

5.2.4.8 ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ติดตามความสำเร็จของความร่วมมือ นำข้อมูลมากำหนดแนวทางการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

5.2.4.9 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง พัฒนาจุดเด่นและเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในครั้งนี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

5.3.1.1 โรงเรียนควรนำสารสนเทศเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงสังกัดเทศบาล ที่พัฒนาขึ้นมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้โรงเรียนบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

5.3.1.2 โรงเรียนควรนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นสารสนเทศทางการศึกษาในการวางแผน ปรับปรุงหรือกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงในสังกัดเทศบาล

5.3.1.3 ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่ายสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาวิชาชีพครู ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนให้มีการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง หรือนำไปกำหนดเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตัวบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงสังกัดเทศบาล ควรมีการวิจัยในลักษณะเดียวกันนี้ในสังกัดอื่น ๆ ซึ่งอาจได้ตัวบ่งชี้ที่มีความแตกต่างออกไป เนื่องจากบริบทในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

5.3.2.2 ควรศึกษาถึงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Model) ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรที่คาดว่าจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล



บรรณานุกรม

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กมลนิตย์ วิลัยแลง. (2559). **ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนในสังกัด  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรกนก ทิพรส. (2551). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2561). **ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น**. สืบค้นจาก  
<http://sis.dla.go.th/index.jsp>.
- กรมการพัฒนาชุมชน. (2551). **แผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ: ร้าไทยเพรส.
- กรมวิชาการ. (2543). **การประเมินผลจากสภาพจริง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2555). **ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. สืบค้นจาก  
<http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2561). **ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น**. สืบค้นจาก  
<http://sis.dla.go.th/index.jsp>.
- กรองทอง จิตรเดชากุล. (2550). **คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- กระทรวงพลังงาน. (2550). **องค์กรสมรรถนะสูง (High perform16102512ance  
organization)**. สืบค้นจาก <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **แนวทางกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้  
คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนด  
หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550**.  
กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2558). **คู่มือตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558**.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- กัญญ์วิญญู ธาธิบุญ. (2557). **การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม  
ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows**. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- กานต์นภา แสงเทพ. (2556). การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา  
ในจังหวัดเพชรบูรณ์. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กิตติภูมิ วิเศษศักดิ์. (2552). การพัฒนาทุนมนุษย์ในการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรสมัยใหม่หรือองค์กร  
สมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กิติมา ปรีดีติลก. (2545). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.
- กุลชญา เทียงตรง. (2550). การบริหารงานวิชาการตามแนวการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนเทศบาลเขตการศึกษา 5.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
กาญจนบุรี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). รายงานคุณลักษณะสำคัญที่พึงประสงค์ของคนไทยตามแต่ละ  
ช่วงวัย. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เกษมสิงห์ เฟื่องฟู และคนอื่น ๆ. (2551). การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion).  
สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/450366>.
- จริยา เห็นงาม. (2559). ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทรานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก  
<http://tawasau.ftu.ac.th/jaruwut/?p=136>.
- เจริญ ภูวิจิตร. (2560). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในอาเซียน. สืบค้นจาก  
[http://www.nidtep.go.th/webnidtep2015/files/080359\\_1.pdf](http://www.nidtep.go.th/webnidtep2015/files/080359_1.pdf).
- ชยพล บุตรศาสตร์. (2554). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชรินยา สุขย้อย ปิยนันท์ ชุมปัญญา และวสุ จันแป้น. (2551). การบริหารงานแบบทีมงานใน  
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ  
ตอนล่าง. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ชัยยนต์ เพาพาน. (2558). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. ในการประชุมวิชาการระดับชาติ ครุศาสตร์ครั้งที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น สู่ประชาคมอาเซียน: ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก [http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809\\_2488101126.pdf](http://conference.edu.ksu.ac.th/file/20160809_2488101126.pdf).
- ชุมวัฒน์ ปุงบางกระดี. (2558). แนวทางการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานครตามแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงเพื่อส่งเสริมการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2551). การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ภูยีน วงศ์หงษ์. (2550). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฐิติมา สุวรรณ. (2550). สภาพการบริหารวิชาการของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2550). มา รู้จัก Competency กันเถอะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน งามตา วนันทานนท์ โกศล มีคุณ และอุบล เลี้ยววาริณ. (2551). การวิจัยขั้นสูง. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร การวิจัยขั้นสูง เล่ม 2. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร.
- ดิษฐ์ชัย แก่นท้าว. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎี สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ตติยา พนมวัน ณ อยุธยา. (2560). แนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงขององค์การมหาชน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เดือนใจ โพธิ์ทอง. (2551). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2551). **การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- ทัสนี วงศ์เย็น. (2553). **การบริหารงานวิชาการ (เอกสารประกอบการสอน)**. กรุงเทพฯ: คณะบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ทศนา แคมณี. (2550). **รูปแบบการเรียนการสอนทางเลือกที่หลากหลาย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศนา แคมณี. (2553). **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพินทร์ จารุศุกร. (2554). **แนวทางและวิธีการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธันต์พร โคจรานนท์. (2562). **การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาสู่องค์กรสมรรถนะสูง**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธรรมศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร?**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธวัชชัย รัตตัญญู. (2551). **การพัฒนาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- ธานินทร์ (นามแฝง). (2550). **ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม**. สืบค้นจาก <http://learners.in.th/blog/moral-romrith/186041>.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปอง 2 และการประเมินภายนอกรอบ 3**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระเดช รุ่งมงคล. (2555). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นงนุช อสัมภินวงศ์. (2553). **การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนารูปแบบการอนุรักษ์พลังงาน: กรณีศึกษาโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2551). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การประเมิน**. กรุงเทพฯ:  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภเรณู สัจจรักษ์. (2557). กระบวนการโบลัญญาและบทเรียนต่อการอุดมศึกษาอาเซียน.  
**วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**. 6(2), 23-61.
- นาฏยา สุวรรณศิลป์. (2561). **การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน:  
กรณีศึกษา กลุ่มโรงพยาบาลจุฬารัตน์**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิวัฒน์ สุขประเสริฐ. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน  
ของวิทยาลัยนาฏศิลป์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2554). **มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
ดีเคปรี้นติ้งเวิลด์.
- นุกูล ชูทอง และชัชวาล อรวรงค์สุภทัต (2559). **การนำทีมสู่ผลลัพธ์อันเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ:  
ไอดี ออล ดิจิตอล พรี้นท์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บัณฑิตา วงษ์วุฒิภัทร. (2551). **การพัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ สำหรับการประกัน  
คุณภาพภายในศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาจังหวัดนครราชสีมา**.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครราชสีมา.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2553). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. กรุงเทพฯ:  
ยูแอนดีไออินเทอร์เน็ตมีเดีย.
- บุษยมาศ แสงเงิน. (2553). **ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ**. สืบค้นจาก  
[www.gotoknow.org/posts/385878g](http://www.gotoknow.org/posts/385878g).
- ประคอง สุคนธจิตต์. (2551). **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency**. กรุงเทพฯ:  
ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- ปรีชา จันทรมณี. (2556). **ตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการศูนย์การศึกษานอกระบบ  
และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- ปัญญากร อุดนัน. (2552). การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พจนารถ เจียมจิตร. (2554). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2550). องค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ. ผู้จัดการรายสัปดาห์. 20 ที่ 1064, 2550: 9.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร. เอกสารประกอบคำบรรยาย PMQA.
- พสุ เดชะรินทร์. (2562). OKR จะมาแทน KPI?. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645090>.
- พิชิต โภพล. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พิเชษฐ์ ผงเพิ่มตระกูล. (2554). ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ความไว้วางใจในองค์การ ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันในองค์การของบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิมพ์ภัส ถ้วยอิม. (2553). การทำงานเป็นทีมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอตาคลี จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2551). เทคนิควิธีประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พรอพเพอร์ตี้ พรินท์.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2560). ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรินท์.
- ไพวัล ไชยทองศรี. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในองค์กรภาครัฐ: ตามมุมมองของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ. 27(1-2), 35.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา = Principles, Theories of Education Administration. พิมพ์ครั้งที่ 4 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3). ชลบุรี: มนตรี.
- มงคล เกิดลาภ. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนูญ เชื้อชาติ. (2554). ปัจจัยพระระดับที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มยุเรศ โคตรชมภู. (2550). ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- มัลลิกา วิชชุกรอชิงครัต. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาตา แก้วเซ่ง. (2559). การพัฒนาตัวบ่งชี้การคิดเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาโทการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ยงจิตร สัพโส. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวัตกรรมการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลศรี. (2551). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ. (2558). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- รังสิมา มั่นใจอารีย์. (2549). การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร. กรุงเทพฯ: พิมพ์วิชาการ.
- รัชฎา ณ น่าน. (2550). สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดน่าน.  
เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัชนีกรนิภา มีมาก. (2561). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในการจัดการค่านิยมหลัก 12 ประการ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
บุรีรัมย์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2552). การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- รุจิรี ภู่อาระ. (2545). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตพิมพ์.
- เรณู เชื้อสะอาด. (2552). การทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลัดพงษ์ โกษาแสง. (2553). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดพงษ์ โกษาแสง. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณิ แกมเกต และสุเทพ บุญอ่อน. (2554). การพัฒนาดัชนีการอ่านและการศึกษาปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อการอ่าน: ดัชนีการอ่านและสถานการณ์การอ่านของไทย ปี 2553. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ แกมเกต. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2550). การทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิจารณ์ พาณิช. (2558). แนวโน้มการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. สงขลา: มหาวิทยาลัย  
หาดใหญ่.
- วิเชียร วิทยอดม. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

- วิภา ทองห่าน. (2554). **รูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.**  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีโรจน์ สารัตนะ. (2556). **กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนคติต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.**  
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วรพิชญ์ ลิขิตायน. (2559). **การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ  
อาชีวศึกษาจังหวัดสระบุรี ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง.** วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2557). **วิธีวิทยาการวิจัย.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศราวุธ มนต์สุวรรณ. (2557). **การทำงานเป็นทีมของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล  
นครระยอง จังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรก. (2550). **การศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). **ทฤษฎีการประเมิน.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2550). **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมคิด ผลนิล. (2558). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการ  
ทำงานเป็นทีม กรณีศึกษากรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช.** วิทยานิพนธ์  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2560). **ศาสตร์และศิลป์ของผู้นำที่ครองใจคน.** กรุงเทพฯ: สมาร์ท ไลฟ์.
- สมชาติ กิจยรรยง และจิรัช ใจเปี่ยม. (2552). **เกมกิจกรรมเพื่อการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน.**  
กรุงเทพฯ: พาวเวอร์ฟูลไลฟ์.
- สมหมาย อ้าดอกกลอย. (2556). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสาร  
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. 7(1), 1-7.**
- สมิต สัจฉกร. (2551). **การต้อนรับและบริการที่เป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิทยุชน.
- สัณฑ์ สิงห์ฉาย. (2551). **การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.**  
การศึกษาระดับรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น  
วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. (2550). **รายการการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2550.**  
กรุงเทพฯ: สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). **คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.อีฟวิ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). **รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย ประจำปี 2560**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2546). **ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). **กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 1: พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พุทธศักราช 2545**. กรุงเทพฯ: องค์การคุรุสภา.
- สำนักพัฒนาระบบการบริหาร. (2545). **เอกสารประกอบการศึกษาดูด้วยตนเองหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ตามเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- สุกิจ โพธิ์ศิริกุล. (2553). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ทักษะในการดำเนินชีวิตของนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทธิธัช คนกาญจน์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการทดสอบและการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุธี ทวีรัตน์. (2553). **IT Enable High-Performance Organization**. สืบค้นจาก [http://www.tmi.or.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=190&Itemid=65](http://www.tmi.or.th/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=65).
- สุนันทา เลานันท์. (2551). **การสร้างทีมงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แชนด์เมตสติเกอร์ แอนด์ ดีไซน์.
- สุนันทา เลานันท์. (2551). **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์.

- สุพรรณษา บำรุง. (2556). **ศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สุพิชญา ชัยโชติรานนท์. (2551). **ผู้จัดการป้ายแดง ชิงแรงแข่งมือโปร.** กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สุภมาส อังสุโชติ และคนอื่น ๆ. (2554). **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ พฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL.** กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภาวดี แก้วสำราญ. (2553). **การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น. การศึกษาค้นคว้าอิสระ** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวรรณา พงษ์ผ่องพูล. (2558). **การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุวิมล ตีรกานนท์. (2550). **การประเมินโครงการ: แนวทางการสู่การปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ พงษ์พานิช. (2547). **1 ปี CEO ผลการดำเนินงานในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ประจำปี 2547.** กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- เสาร์ วงศ์กระจ่าง. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- โสภา วงษ์นาคเพ็ชร. (2553). **การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรสา โกศลานันท์กุล. (2549). **เอกสารคำสอนวิชาวิทยาการวิจัย. ปทุมธานี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.**
- อรุณวดี รื่นรมย์. (2553). **การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2552). **การประเมินผลการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- อัจฉราพร ดอนไชย. (2554). การทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของข้าราชการครูในศูนย์เครือข่ายโรงเรียนอนุบาลเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อำนาจ มีสมทรัพย์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อำนาจ เรืองตระกูล และคนอื่น ๆ. (2552). รายงานการพัฒนาตัวบ่งชี้และเครื่องมือวัดตัวบ่งชี้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา และมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษณีย์ โพธิสุข. (2553). คุณลักษณะความคิดระดับสูง. สืบค้นจาก [www.visut50.multiply.com/journal/item/13](http://www.visut50.multiply.com/journal/item/13).
- American Association of School Administrators. (1995). **Staff Relations in School Administration**. Washington, D.C.: Thirty – Third Yearbook.
- American Management Association. (2007). **How to Built High Performance Organization**. New York: AMA.
- Austin, A. E. & Baldwin, R. G. (1991). **Faculty Collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and teaching**. Washington, DC.: School of Education and Human Development.
- Barrett, D. (2010). **Leadership Communication**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Beich, E. Ed. (2008). **A Model for Building Teamwork**. CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Blake, R. R. & Moutou, T. S. (1991). **The Managerial Grid**. Houton, Texas: Gulf Publishing.
- Blanchard, K. (2007). **Leading at A High-Level**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Blank, M. A. (1993). **Teaching from a research knowledge base: a development and renewal process**. New York: Macmillan.
- Brustein, L., Oakes, J. & Guiton, G. (1992). Education indicators In M. C. Alkin (Ed.). **Encyclopedia of educational research**. 5<sup>th</sup> ed. New York: Macmillan.
- Bryant, S. L. & Poustie, K. (2001). **Competencies Needed**. Retrieved from <http://www.pla.org/conference/conf02/bryant.pdf>. 15 December 2016.

- Buytendijk, F. (2006). "Five Key to Building High Performance Organization". **Business Performance Management Magazine**. February.
- Campbell, et al. (1958). **Introduction to Educational Administration**. Boston: Allyn and Bacon.
- Carew, D., et al. (2015). **Is your organization high performing**. Retrieved from [http://www.peursonhighered.com/sample charter /013144909.paf](http://www.peursonhighered.com/sample%20charter%20/013144909.paf)
- Cattell, R. B. (1948). Concepts and Methods in The Measurement of Group Syntality. **Psychological Review**. 55, 48-63.
- Clark, T. J. (1999). **Success Through Quality**. Wisconsin: ASQ: Quality Press.
- Colquitt, D., Jones, I., Movchan, N., and Movchan, A. (2011). **Dispersion and localization of elastic waves in materials with microstructure**. Proc. R. Soc. Lond. A 467, 2874–2895.
- Creswell, J. W. (2015). **A Concise Introduction to Mixed Methods Research**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daft, R. L. (2011). **Leadership**. 8<sup>th</sup> ed. Masons, OH: Thomson South-western.
- Davis, B. (1997). Transformational leadership and Organizational learning: Leader actions that stimulate individual and group learning. **Dissertations Abstracts International**. 58(3), 692.
- Donnellon, A. (2006). **Leading Teams**. Boston: Harvard Business School Press.
- Dyer, K. P. (1995). **Organization theory Integrating structure and behavior**. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Dyer, W. G. (1995). **Team building: current Issues and New Alternative**. Mass: Addison – Wesley.
- Fitz-Gibbon. (1996). **Monitoring Education on Quality Indicators of Lifelong Learning**. London: Cassell.
- Fletcher, F. G. (1992). **The First Academy of Human Resource Development Conference in Asia**. Bangalore India.
- Glickman, C. D. (1981). **Developmental Supervision: Alternative Practice for Helping Teachers Improve Instruction**. Washington D.C. Association for Supervision and Curriculum Development.



- Godbey, C., Ronde, J. T. & Thorckmorton, P. (2002). **Interpreting Student Performance Through the Use of Alternative Forms of Assessment**. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov>.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary of education**. New York: McGraw-Hill.
- Goyal, R. C. (1989). **Handbook of Hospital Personnel Management**. India: Prantice-Hall.
- Graham, J. & Wright, J. A. (1999). What does interprofessional collaboration mean to Professionals working with pupils physical disabilities?. **British Journal of Special Education**. 22(1), 37-41.
- Greenberg, J. (2011). **Behavior in Organizations**. 10<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.
- Gulik, L. & Urwick, L. (1937). **Papers on the Science of Administration**. Columbia University.
- Hill & Mcshane. (2008). **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill
- Holbeche, L., et al. (2004). HR and the high Performance Organization. **Strategic HR Review**. 5(2), 32-35.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization**. London: Elsevier.
- Hackman, J. R. (2002). **Work redesign**. Massachusetts: Addison Wesley Comp.
- Homans, C. G. (1961). **Social Behavior: Its Elementary Forms**. New York: Harcourt Brace and World Moreman.
- John, W. C. (2005). **Educational Research**. New York: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2003). **Joining Together: Group Theory and Group Skills**. 7<sup>th</sup> ed. New York: Peason Education.
- Johnstone, J. N. (1981). **Indicators of education systems**. London: The Anchor Page.
- Jupp, V. & Youngerf, M. (2004). A Value Model for the Public Sector. **Outlook Journal**. February.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). **The Wisdom of Teams**. Cambridge: McGraw – Hill.
- Kelly-Thomas, K. J. (1998). **Clinical & nursing staff development (current competence, future focus)**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Lippincott.
- Lawler, E. E. (2005). Creating High Performance Organization. **Asia Pacific Journal of Human Resource**. 43(10), 26.

- Lear, G. (2009). **The Dynamics of High Performing Organizations**. United Kingdom: Resource Development Systems LLC.
- Lemay, E. A. (1999). **Quality of Team**. 3<sup>th</sup> ed. New York: Harper and Row Plublisher.
- Likert, R. (1961). **New Patterms of Management**. New York: McGraw-Hill.
- Linder, J. C. & Brooks, J. D. (2004). Transforming the Public Sector. **Outlook Journal**. 3(4), 76-83.
- Luhmann, N. (1979). **Trust and power**. New York: John Wiley and Sons.
- Mary Ann Coughlin and William Knight. (2007). **Structural Equation Modeling for Institutional Researchers: Applications using SPSS and AMOS**. Accessed September. 24, 2015.
- Mayo, E.. (1954). **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Boston: Harvard University.
- McClelland, D. C. (1973). **Testing for Competence rather than for Intelligence**. *American Psychologist* 28.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- McGroagor, D. (1992). **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- Merriam-Webster, Inc. (1991). **Webster's Ninth New Collegiate Dictionary**. U.S.A.: Merriam - Webster.
- Mesa Public School. (2003). **Individual Collaboration Rubic**. Retrieved from [http://www.mpsaz.org/webquest/jjones/collaboration\\_rubic.html](http://www.mpsaz.org/webquest/jjones/collaboration_rubic.html).
- Miller, L. M. (2002). **The High - Performance Organization – An Assessment of Virtues and Values**. Retrieved from: <http://ethics.paricenter.com/en/conference/papers/papers20>.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitrani, A., et al. (1992). **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward**. London: McGraw-Hill.

- Moed, H. F., Glanzel, W. & Schmoch, U. (Eds.). (2004). **Handbook of Quantitative Science and Technology Research: The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems**. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Munro, B. H. (2001). **Statistical Methods for Health Care Research**. 6<sup>th</sup> ed. Philadelphia: Lippincott.
- Newman, W. H. (1950). **Administrative Action**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Oliva, P. F. (1992). **Developing the Curriculum**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper Collins.
- Organ, D. W. (1987). **The Applied Psychology of Work Behavior : The Good Soldier Syndrome**. Massachusetts: Lexinton.
- Park, S., Henkin, A. B. & Egley, R. (2005). Teacher team commitment, teamwork and trust: exploring associations. **Journal of Educational Administration**. 43(5), 462-479.
- Parker, G. M. (1990). **Team Players and Team Work: The New competitive Business Strategy**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parry, B. S. (1996). **The Quest for Competencies: Training**. 7(33), 48-56.
- Parsons, E. C. & Capka, M. B. (1997). Building a successful risk-based competency assessment model. **Journal of American Operating Room Nurse**. 66(6), 1065-1071.
- Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991). **Managing Change for Behavior Success**. Blackwell.
- Plymouth State University. (2003). **Area of Concern/Targets for Growth Indicators**. Retrieved from [http://www.plymouth.edu/educate/growth\\_indicators.pdf](http://www.plymouth.edu/educate/growth_indicators.pdf).
- Reina & Reina. (1999). Customer service in the retention of mobile phone users in Nigeria. **African Journal of Business Management**. 2(2), 26-31.
- Resource Development Systems. (2009). **The Real Impact of Mediocre Employee On Organization Performance**. Macon: RDS LLC.
- Reynolds, L. J. (1997). **Successful Site-Based Management: A Practice Guide**. California: Corwin Press.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2559). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: ท้อป.

- Robbins, S. P. (1990). **Organization Theory: structure, design, and Applications.** 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). **Organization Behavior.** New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). **Essentials of Organizational Behavior.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Roffey Parks Institute. (2007). **High Performance Workplaces.** Retrieved from <http://www.roffeypark.com/hpo.html>.
- Romig, D. A. (1996). **Break Through Teamwork: Outstanding Result Using Structured Teamwork.** Chicago: Irwin.
- Shaw, J. M. (1997). **Cooperative Problem Solving: Using K-W-D-L as an Organization Technique.** Retrieved from [http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results\\_single\\_ftPES](http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results_single_ftPES).
- Stevens, J. (1992). **Applied Multivariate Statistics for The Social Science.** 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Stevens, J. (1996). **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences.** 3<sup>rd</sup> ed. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associate, Inc.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research.** New York, NY: Free Press.
- Swansburg, R. C. & Swansburg, R. J. (2002). **Introduction Management and Leadership for Nurse Manager.** 3<sup>th</sup> ed. Boston; Jones and Bartlett publishers.
- Taba, H. (1962). **Curriculum Development: Theory and Practice.** New York: Harcourt, Brace and World.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). **Using Multivariate Statistics.** Boston: Allyn and Bacon.
- Tappen, R. M. (1995). **Nursing Leadership and Management.** Philadelphia: F. A. Davis.
- Varney, G. (1977). **Organization Development for Managers.** New York: Addison-Wesley.
- Virtanen, T. (1996). **The competencies of new public managers.** In D. Farnham, S. Horton, J.

- Waal, A. A. (2007). The Characteristics of A High Performance Organization. **Business Strategy Series**. 8(3), 12-23.
- Webster's, (1978). **Webster's New Dictionary of Synonyms**. Springfield, Mass.: Merriam-Webster.
- Weltch, M. & Tulbert, B. (2000). Practitioner's Perspective of Collaboration: A Social Validation and Factor Analysis. **Journal of Educational and psychological consultant**. 11(3), 357-378.
- Wheelen, L. W. (2013). **Strategic Management and Business Policy**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Wheelen, T. L. & Hunger. D. J. (2012). **Strategic Management and Business Policy**. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- William, F. F. (1994). Clinical Supervision Implementation Strategies and Behavioral Change: An Ethnography of Elementary School Personal. **Dissertation abstracts International**. 54, 2454-A.
- Woodcock, M. & Francis, D. (1994). **Team Management: Leadership by Consensus**. Hampshire: Gower.



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

GRAD VRU

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง  
(IOC: Item-Objective Congruence)**

ที่	ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	ผศ.ดร.ญาณภัทร สีหะมงคล	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2	รศ.ดร.บุญจันทร์ สีสันต์	สังกัดภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3	รศ.ดร.กาญจนา บุญภักดิ์	สังกัดภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
4	รศ.ดร.อัศพงษ์ สุขมาตย์	สังกัดภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
5	ดร.วิสุทธิ์ จิโรจน์พันธุ์	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

**รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ**

ที่	ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	นางสาวปรีชยา บ่อพิชน์	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดทรงธรรม
2	นายกิตติศักดิ์ ศิริเลิศ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนอนุบาลเมืองหนองปรือ
3	นายฤทธิรงค์ ด้วงลา	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแจ้ง
4	นายไพสิฐ ศรีสมุทร	ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 2 หนองบัว
5	นายสุบิน ทองน้อย	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 1 (เยี่ยมเกษสุวรรณ)



รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ที่	ชื่อ-ชื่อสกุล	ตำแหน่ง
1	รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน	ภาควิชาวิจัยและพัฒนาศึกษา
2	ดร.รัฐส่าน เลาสุริโยธิน	อาจารย์ประจำ สาขาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3	ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์	ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4	ดร.เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ	ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
5	นายทวีชัย คำแหง	ปลัดเทศบาลเมืองพระประแดง ตำบลสำโรงเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ
6	นางสาวจิระณัฐ ศรีสุวรรณ	ผู้อำนวยการกองการศึกษา ตำบลตลาด อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ
7	ดร.จรัสศรี สะหวด	ผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำบลดงบัง อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี
8	ดร.ภิรมณ์ จันทรโนทัย	ข้าราชการบำนาญ นักวิชาการอิสระ
9	ดร.ระวีง เรื่องสังข์	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
10	ดร.อัจฉราภรณ์ ใจก้อนแก้ว	นักวิชาการ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
11	ดร.ทวี ควรผล	นักวิชาการ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ผู้อำนวยการฝ่าย ฝ่ายปฏิบัติการฝึกอบรม บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)

## หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ศษ๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน อาจารย์ ดร.วิสต์พร จิโรจน์พันธุ์

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้วรหัสนักศึกษา ๕๖B๗๕๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่นักศึกษา  
ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ประสานงาน  
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ  
ล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ศส๖



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.บุญจันทร์ สีสันต์

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้วรหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้นักศึกษา  
ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ประสานงาน  
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ  
ล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

GRAD VPRI  
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ส.พ.



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้วรหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้แก่นักศึกษา  
ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ประสานงาน  
โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ  
ล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

GRAD VRII

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ศษ/๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗/ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.อัคพงษ์ สุขมาตย์

ด้วยนางปัสริณญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางปัสริณญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ประสานงาน โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณ ล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

GRAD VPU  
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ศษ ๕

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์

ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์

จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ญาณภัทร สีหะมงคล

ด้วยนางปัสริณญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแก่นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางปัสริณญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ประสานงาน โดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

GRAD VPU

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๖๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตู่หน้าพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗๑ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรียน นายกิตติศักดิ์ ศิริเลิศ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเทศบาลเมืองหนองปรือ

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ  
การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ใน  
หน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา  
ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ โดยมอบให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์  
๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉิรธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ส/ ร/ ๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗๑ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรียน นางสาวปรีชยา บ่อพีชน์  
รองผู้อำนวยการ รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาลวัดทรงธรรม

ด้วยนางปรีชยา บ่อพีชน์ รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ  
การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ใน  
หน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา  
ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ โดยมอบให้ นางปรีชยา บ่อพีชน์ หมายเลขโทรศัพท์  
๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖





ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ศษ๙๗

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตู่หน้าพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗๖ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรียน นายสุบิน ทองน้อย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ (เยี่ยมเกษสุวรรณ)

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ  
การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ใน  
หน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา  
ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ โดยมอบให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์  
๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิช ศรีวิหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ศษ/ศ

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗๑ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรียน นายไพสิฐ ศรีสมุทร  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๒ หนองบัว

ด้วยนางปัสริณญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ  
การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิษณุกุล  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ใน  
หน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา  
ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ โดยมอบให้ นางปัสริณญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์  
๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ศธ๕๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

พจ ตุลาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย  
เรียน นายกฤษณรงค์ ด้วงลา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล ๑ วัดแจ้ง

ด้วยนางปัสริณญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรม  
ราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ  
การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล  
เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ ใน  
หน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา  
ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์ โดยมอบให้ นางปัสริณญา ผ่องแผ้ว หมายเลขโทรศัพท์  
๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรณิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๓๕๓



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ พฤษจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันที่เสาร์ที่ ๑๖ พฤษจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๙๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ดร.รัฐส่าน เลาสุรโยธิน

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๑๖๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๗๖๖



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ดร.เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิษณุกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๗๙๗

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน นายทวีชัย คำแหง

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๙- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖





ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/๓๖๕๔

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ในพระบรมราชูปถัมภ์

ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์

จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

เรียน นางสาวจิระณัฐ ศรีสุวรรณ

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตติพร พิษณุกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จีระฉนิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/

๑๗๖๗



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน นางจรัสศรี ฮะฮวด

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๑๗๗๐



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕๘ พุทธศักราช ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน นายทวน เทียงเจริญ

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗- ๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศิริวิหการ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๑๗๕๑

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ดร.ภิรมณ์ จันทรโนทัย

ด้วยนางปัสริณญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิษณุกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันที่เสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสริณญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๑๙๕๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ดร.ระวีง เรื่องสังข์

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๙-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๑๗๗ ๖



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

พศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ดร.อัจฉราภรณ์ ใจก้อนแก้ว

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิษณุกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๗-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๑๗๕๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม  
เรียน ดร.ทวี คุ้มผล

ด้วยนางปัสรินญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๗๕๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิษณุกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการ  
เก็บข้อมูลในการประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มงานวิจัยดังกล่าวเพื่อเป็น  
ประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ในวันเสาร์ที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๕.๐๐ น.  
ณ ห้อง VIP๒ ศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ทั้งนี้ได้  
มอบหมายให้ นางปัสรินญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๙-๑๕๓๙๗๓๘ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐- ๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ อว ๐๖๓๐.๑๒/ ๑๐๓๙

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๙ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เก็บข้อมูล  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน .....

ด้วยนางปัสริณญา ผ่องแผ้ว รหัสนักศึกษา ๕๖B๓๔๖๕๐๑๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก  
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้  
ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล” โดยมี  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐิติพร พิชญกุล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บ  
ข้อมูลด้วยแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา  
ดำเนินการเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถาม โดยมอบให้ นางปัสริณญา ผ่องแผ้ว เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๙๗-๑๕๓๙๗๓๘๘  
เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรฉนิกษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖





ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพ

GRAD VRU

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง**  
**ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามชุดนี้ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประมวลข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ท่านผู้เชี่ยวชาญ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

2. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และมีข้อความปลายเปิดสำหรับท่านได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

3. ขอให้ท่านได้พิจารณาข้อความคำถามในแต่ละข้อและกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมในตารางด้านขวาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

และขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาช่วยเติมข้อความในประเด็นที่เห็นว่าสำคัญและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในประเด็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในตอนี่ 3 ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ปัสรินญา ผ่องแผ้ว

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

**แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม  
ที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล**

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ.....สกุล.....อายุ.....ปี

ตำแหน่ง.....สถานที่ทำงาน.....

ประสบการณ์การทำงาน.....ปี วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

วัน เวลา และสถานที่ให้สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของโรงเรียนสังกัดเทศบาล”

1. ท่านให้ความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงว่าอย่างไร

.....  
.....

2. ท่านมีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงอย่างไร

.....  
.....

3. ท่านคิดว่าขอบข่ายการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงควรเป็นอย่างไร

.....  
.....

4. ท่านคิดว่าการนำแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูงของสถานศึกษา มาปรับใช้ในการจัดการศึกษามีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

5. ท่านคิดว่าองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง ควรประกอบไปด้วย องค์ประกอบอะไรบ้าง

.....  
.....

6. องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ได้แก่

- 1) คุณงามความดี.....
- 2) ความสามารถ.....
- 3) การรักษาความเชื่อมั่น.....
- 4) การยึดหลักคุณธรรม.....

7. องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ได้แก่

- 1) ยอมรับกฎ กติกาของทีม.....
- 2) ยอมรับความแตกต่าง .....
- 3) เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน.....
- 4) การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม.....

8. องค์ประกอบด้านเป้าหมาย มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ได้แก่

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....
- 2) การรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน.....
- 3) ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน.....
- 4) กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย.....

9. องค์ประกอบด้านสื่อสาร มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ได้แก่

- 1) มีการสื่อสารแบบเปิดเผย.....
- 2) การแลกเปลี่ยนข้อมูล.....
- 3) มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม.....
- 4) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ.....

10. องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือ มี 4 ตัวบ่งชี้ ในแต่ละตัวบ่งชี้ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง ได้แก่

- 1) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน.....
- 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วม.....
- 3) การปฏิบัติตามหน้าที่.....
- 4) การประเมินผลการดำเนินงาน.....

## 11. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์  
ปัสรินญา ผ่องแผ้ว  
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์



GRAD VRU

แบบสอบถามเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง  
ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยใส่เครื่องหมาย  ลงใน  และเติมข้อความลงในช่องว่าง  
ตามสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 20 ปี  2. 21 – 30 ปี  
 3. 31 – 40 ปี  4. 41 – 50 ปี  
 5. ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป

3. การศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน

1. ต่ำกว่า 5 ปี  2. 6-10 ปี  
 3. 11-15 ปี  4. 16-20 ปี  
 5. 21-25 ปี  6. สูงกว่า 26 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามระดับความเหมาะสมสำหรับตัวบ่งชี้การทำงานเป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง  
ของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

**คำชี้แจง**

ขอให้ท่านได้พิจารณาข้อความในแต่ละข้อและกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ  
ความเหมาะสมในตารางด้านขวาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก  
3 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง  
2 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย  
1 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม					ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
<b>องค์ประกอบด้านการไว้วางใจ</b>						
1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์						
(1) มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี						
(2) มีความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข						
(3) มีการสร้างคุณงามความดี						
2. ความสามารถในการทำงาน						
(1) การไว้วางใจด้านศักยภาพ						
(2) มีความรู้ความสามารถในการทำงาน						
(3) ยอมรับความสามารถเพื่อนร่วมทีม						
3. การรักษาความเชื่อมั่น						
(1) การปฏิบัติต่อกันอย่างจริงจัง						
(2) ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน						
(3) การไว้วางใจด้านคำมั่นสัญญา						
4. การยึดหลักความซื่อสัตย์						
(1) มีศีลธรรมและหลักทางจริยธรรม						
(2) ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์						

ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม					ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
<b>องค์ประกอบด้านการยอมรับนับถือ</b>						
5. การวางคนเหมาะสมกับงาน						
(1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร						
(2) การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลบุคลากร						
(3) การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการ กำลังคนให้เหมาะสมกับงาน						
6. ยอมรับกฎ กติกาของทีม						
(1) เคารพสิทธิของตนเองและผู้อื่น นับถือกัน						
(2) รับฟังกันและกัน						
7. ยอมรับความแตกต่าง						
(1) ยอมรับความแตกต่างเพื่อนร่วมทีม						
(2) ยอมรับในข้อขัดแย้งแต่ละบุคคล						
8. เคารพบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน						
(1) เคารพบทบาทหน้าที่เพื่อนร่วมทีม						
(2) ชื่นชมจุดเด่นของเพื่อนร่วมทีม						
9. การเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม						
(1) มีการเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม						
(2) กล้าแสดงความคิดเห็น						
อื่น ๆ.....						
<b>องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน</b>						
10. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
(1) มีความชัดเจน						
(2) มีความเฉพาะเจาะจง						
(3) สอดคล้องกลยุทธ์องค์กร						
11. รับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน						
(1) การมีเป้าหมายเดียวกัน						
(2) เข้าใจเป้าหมายร่วมกัน						



ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม					ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
(3) ยอมรับวัตถุประสงค์ร่วมกัน						
12. ยึดมั่นในเป้าหมายการทำงาน						
(1) มีความคาดหวังในการทำงาน						
(2) ยึดมั่นในการทำงาน						
13. กำหนดกรอบเวลาแต่ละเป้าหมาย						
(1) มีตารางเวลาทำกิจกรรม						
(2) สามารถกำหนดกรอบเวลาได้						
(3) สร้างระบบการสะท้อนกลับความก้าวหน้า ของเป้าหมาย						
อื่น ๆ.....						
<b>องค์ประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร</b>						
14. มีการสื่อสารแบบเปิดเผย						
(1) มีความคิดเห็นร่วมกัน						
(2) มีการเปิดเผยข้อมูล						
(3) สื่อสารกันอย่างอิสระ						
15. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล						
(1) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน						
(2) การแลกเปลี่ยนข้อความมีความชัดเจน						
(3) มีการสื่อความหมายของข้อมูล						
16. มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกทีม						
(1) เชื่อใจกันและกันในการสื่อสาร						
(2) เข้าใจพฤติกรรมบุคคลอื่นขณะสื่อสาร						
(3) มีความสัมพันธ์ทางบวกในการสื่อสาร						
17. รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ						
(1) ปรับค่านิยมเข้าหากัน						
(2) รับฟังความคิดเห็นด้วยความจริงใจ						
(3) มีการตรวจสอบข้อมูลจากการสื่อสาร						

ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม					ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	5	4	3	2	1	
18. การทำงานข้ามสายงาน						
(1) มีการสื่อสารข้ามสายงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล						
(2) มีการเรียนรู้และฝึกฝนเทคนิคการสื่อสาร ข้ามสายงาน						
อื่น ๆ.....						
<b>องค์ประกอบด้านการสร้างร่วมมือ</b>						
19. การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน						
(1) ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ร่วมกัน						
(2) เห็นคุณค่าความเห็นของผู้อื่น						
(3) มีการประนีประนอมระหว่างกัน						
20. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม						
(1) ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน						
(2) มีการเสริมสร้างร่วมมือในทีมงาน						
(3) มีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่						
21. การปฏิบัติตามหน้าที่						
(1) รับผิดชอบต่อหน้าที่						
(2) การตระหนักและรับรู้งานของผู้อื่น						
22. การประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน						
(1) มีสร้างแบบวัดความร่วมมือ						
(2) มีการดำเนินการตามแผนงาน						
(3) มีการพัฒนาแผนปฏิบัติ การประเมิน การปฏิบัติการทำงานร่วมกันด้วยความยุติธรรม						
อื่น ๆ.....						



### ภาคผนวก ค

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแต่ละจังหวัด จำแนกตามขนาดโรงเรียน

GRAD VRU

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแต่ละภาค จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดเล็ก			
ภาคกลาง	กำแพงเพชร	6	
	ชัยนาท	1	
	นครปฐม	1	
	นครสวรรค์	3	
	นนทบุรี	3	
	ปทุมธานี	8	
	พระนครศรีอยุธยา	5	
	พิจิตร	7	
	พิษณุโลก	2	
	เพชรบูรณ์	5	
	ลพบุรี	3	
	สมุทรปราการ	2	
	สมุทรสงคราม	1	
	สระบุรี	4	
	สิงห์บุรี	2	
	สุโขทัย	8	
	สุพรรณบุรี	6	
	อ่างทอง	6	
	อุทัยธานี	2	
	<b>รวมภาคกลาง</b>	<b>19</b>	<b>75</b>
ภาคใต้	ชุมพร	2	
	นครศรีธรรมราช	6	
	นราธิวาส	1	
	ปัตตานี	2	
	พังงา	1	
	พัทลุง	2	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดเล็ก (ต่อ)			
ภาคใต้ (ต่อ)	ยะลา	4	
	ระนอง	1	
	สงขลา	3	
	สุราษฎร์ธานี	6	
<b>รวมภาคใต้</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>13</b>
ภาคตะวันตก	กาญจนบุรี	1	
	ตาก	4	
	ประจวบคีรีขันธ์	2	
	เพชรบุรี	1	
<b>รวมภาคตะวันตก</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กาฬสินธุ์	3	
	ขอนแก่น	8	
	ชัยภูมิ	5	
	นครพนม	1	
	นครราชสีมา	3	
	บึงกาฬ	1	
	บุรีรัมย์	2	
	มหาสารคาม	3	
	ยโสธร	1	
	ร้อยเอ็ด	8	
	เลย	7	
	ศรีสะเกษ	4	
	สกลนคร	3	
	สุรินทร์	2	
	หนองคาย	3	
	หนองบัวลำภู	1	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดเล็ก (ต่อ)			
	อำนาจเจริญ	2	
	อุดรธานี	6	
	อุบลราชธานี	10	
<b>รวมภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>19</b>	<b>73</b>	<b>34</b>
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จันทบุรี	4	
	ชลบุรี	7	
	ตราด	1	
	ปราจีนบุรี	2	
<b>รวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>6</b>
ภาคเหนือ	เชียงราย	9	
	เชียงใหม่	27	
	น่าน	1	
	พะเยา	9	
	แพร่	5	
	แม่ฮ่องสอน	3	
	ลำปาง	4	
	ลำพูน	5	
	อุตรดิตถ์	3	
<b>รวมภาคเหนือ</b>	<b>9</b>	<b>66</b>	<b>31</b>
<b>รวมขนาดเล็ก</b>	<b>65</b>	<b>264</b>	<b>122</b>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดกลาง			
ภาคกลาง	กำแพงเพชร	5	
	ชัยนาท	5	
	นครนายก	2	
	นครปฐม	8	
	นครสวรรค์	8	
	นนทบุรี	11	
	ปทุมธานี	14	
	พระนครศรีอยุธยา	15	
	พิจิตร	8	
	พิษณุโลก	5	
	เพชรบูรณ์	8	
	ลพบุรี	10	
	สมุทรปราการ	10	
	สมุทรสงคราม	5	
	สมุทรสาคร	7	
	สระบุรี	18	
	สิงห์บุรี	4	
	สุโขทัย	8	
	สุพรรณบุรี	5	
	อ่างทอง	5	
อุทัยธานี	2		
<b>รวมภาคกลาง</b>	<b>21</b>	<b>163</b>	<b>76</b>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดกลาง (ต่อ)			
ภาคใต้	กระบี่	4	
	ชุมพร	1	
	ตรัง	9	
	นครศรีธรรมราช	16	
	นราธิวาส	6	
	ปัตตานี	8	
	พังงา	5	
	พัทลุง	10	
	ภูเก็ต	10	
	ยะลา	9	
	สงขลา	12	
	สตูล	5	
	สุราษฎร์ธานี	22	
<b>รวมภาคใต้</b>	<b>13</b>	<b>117</b>	<b>54</b>
ภาคตะวันตก	กาญจนบุรี	5	
	ตาก	5	
	ประจวบคีรีขันธ์	13	
	เพชรบุรี	10	
	ราชบุรี	7	
<b>รวมภาคตะวันตก</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>19</b>
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กาฬสินธุ์	10	
	ขอนแก่น	20	
	ชัยภูมิ	6	
	นครพนม	7	
	นครราชสีมา	16	
	บึงกาฬ	5	



ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดกลาง (ต่อ)			
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ต่อ)	บุรีรัมย์	7	
	มหาสารคาม	7	
	มุกดาหาร	4	
	ยโสธร	3	
	ร้อยเอ็ด	6	
	เลย	12	
	ศรีสะเกษ	6	
	สกลนคร	10	
	สุรินทร์	6	
	หนองคาย	7	
	หนองบัวลำภู	5	
	อำนาจเจริญ	5	
	อุดรธานี	11	
	อุบลราชธานี	9	
<b>รวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>20</b>	<b>162</b>	<b>75</b>
ภาคตะวันออก	จันทบุรี	2	
	ฉะเชิงเทรา	3	
	ชลบุรี	17	
	ปราจีนบุรี	4	
	ระยอง	12	
	สระแก้ว	4	
<b>รวมภาคตะวันออก</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>19</b>
ภาคเหนือ	เชียงราย	19	
	เชียงใหม่	27	
	น่าน	4	
	พะเยา	7	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดกลาง (ต่อ)			
ภาคเหนือ (ต่อ)	แพร่	9	
	แม่ฮ่องสอน	6	
	ลำปาง	8	
	ลำพูน	8	
	อุตรดิตถ์	5	
รวมภาคเหนือ	9	93	43
รวมขนาดกลาง	74	617	286
ขนาดใหญ่			
ภาคกลาง	กำแพงเพชร	2	
	ชัยนาท	1	
	นครนายก	1	
	นครปฐม	9	
	นครสวรรค์	6	
	นนทบุรี	7	
	ปทุมธานี	3	
	พระนครศรีอยุธยา	5	
	พิจิตร	2	
	พิษณุโลก	5	
	เพชรบูรณ์	2	
	ลพบุรี	4	
	สมุทรปราการ	8	
	สมุทรสงคราม	2	
	สมุทรสาคร	6	
	สระบุรี	5	
	สุโขทัย	3	
สุพรรณบุรี	4		

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
<b>ขนาดใหญ่ (ต่อ)</b>			
	อ่างทอง	1	
	อุทัยธานี	1	
<b>รวมภาคกลาง</b>	<b>20</b>	<b>77</b>	<b>36</b>
<b>ภาคใต้</b>	กระบี่	6	
	ชุมพร	1	
	ตรัง	4	
	นครศรีธรรมราช	7	
	นราธิวาส	4	
	ปัตตานี	3	
	พังงา	2	
	พัทลุง	1	
	ภูเก็ต	5	
	ยะลา	2	
	ระนอง	2	
	สงขลา	10	
	สตูล	1	
	สุราษฎร์ธานี	4	
<b>รวมภาคใต้</b>	<b>14</b>	<b>52</b>	<b>24</b>
<b>ภาคตะวันตก</b>	กาญจนบุรี	2	
	ตาก	6	
	ประจวบคีรีขันธ์	1	
	เพชรบุรี	3	
	ราชบุรี	5	
<b>รวมภาคตะวันตก</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>8</b>

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
<b>ขนาดใหญ่ (ต่อ)</b>			
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กาฬสินธุ์	2	
	ขอนแก่น	7	
	ชัยภูมิ	3	
	นครพนม	1	
	นครราชสีมา	7	
	มหาสารคาม	2	
	มุกดาหาร	1	
	ยโสธร	2	
	ร้อยเอ็ด	3	
	เลย	1	
	ศรีสะเกษ	1	
	สกลนคร	4	
	สุรินทร์	3	
	หนองคาย	2	
	อำนาจเจริญ	1	
	อุดรธานี	7	
	อุบลราชธานี	2	
<b>รวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>17</b>	<b>49</b>	<b>23</b>
ภาคตะวันออก	จันทบุรี	3	
	ฉะเชิงเทรา	5	
	ชลบุรี	4	
	ตราด	1	
	ปราจีนบุรี	3	
	ระยอง	3	
	สระแก้ว	2	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
ขนาดใหญ่ (ต่อ)			
รวมภาคตะวันออกเฉียง	7	21	10
ภาคเหนือ	เชียงราย	6	
	เชียงใหม่	3	
	พะเยา	1	
	แพร่	1	
	ลำปาง	2	
	ลำพูน	2	
	อุตรดิตถ์	3	
รวมภาคเหนือ	7	18	8
รวมขนาดใหญ่	70	234	108
ขนาดใหญ่พิเศษ			
ภาคกลาง	นครปฐม	1	
	ปทุมธานี	2	
	พิจิตร	1	
	สมุทรปราการ	1	
	สมุทรสาคร	3	
	สระบุรี	1	
	สุโขทัย	2	
รวมภาคกลาง	7	11	5

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
<b>ขนาดใหญ่พิเศษ (ต่อ)</b>			
ภาคใต้	นครศรีธรรมราช	4	
	นราธิวาส	1	
	พังงา	1	
	พัทลุง	1	
	ภูเก็ต	3	
	สงขลา	3	
	สุราษฎร์ธานี	1	
<b>รวมภาคใต้</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>7</b>
ภาคตะวันตก	ประจวบคีรีขันธ์	1	
	ราชบุรี	1	
<b>รวมภาคตะวันตก</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ขอนแก่น	2	
	นครพนม	1	
	บุรีรัมย์	3	
	ยโสธร	1	
	ร้อยเอ็ด	1	
	อุบลราชธานี	2	
<b>รวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
ภาคตะวันออก	จันทบุรี	1	
	ชลบุรี	5	
	ระยอง	3	
	สระแก้ว	1	
<b>รวมภาคตะวันออก</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

ขนาดโรงเรียน	จังหวัด	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน)
<b>ขนาดใหญ่พิเศษ (ต่อ)</b>			
ภาคเหนือ	เชียงราย	1	
	เชียงใหม่	1	
	ลำปาง	1	
	อุตรดิตถ์	1	
<b>รวมภาคเหนือ</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>รวมขนาดใหญ่พิเศษ</b>	<b>33</b>	<b>51</b>	<b>24</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>1,166</b>	<b>540</b>



