

**การศึกษามรรณกะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์**

วรุณี จันทร์สว่าง

**การศึกษาค้นคว้าอิสระ เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มิถุนายน 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร**

อาจารย์ที่ปรึกษาและหัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษา
ค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์" เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยนเรศวร



(ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทรศิลา)

อาจารย์ที่ปรึกษา



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง)

รักษาราชการแทน หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนการศึกษา

มิถุนายน 2564

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา เป็นอย่างสูงในความเมตตากรุณาที่ได้ให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้วิจัยมาโดยตลอด จนการวิจัยครั้งนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี ประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ดร.ละออ วันจิ๋ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2 และดร.จันทรา สงศรี รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือจนทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และทรงคุณค่า

ขอบพระคุณ ดร.สถิรพร เขาวนชัย ที่เมตตาและความเสียสละ ชี้นำแนวทางการวิจัย สร้างแรงกระตุ้นครั้งนี้ ด้วยจิตวิญญาณของความเป็นครูอย่างแท้จริง

ขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอบคุณคณะครูแผนกสามัญสัมพันธ์ วิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์ ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจและความห่วงใยตลอดการวิจัยครั้งนี้

ขอบคุณพี่น้องนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 31 ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา คอยมอบความรัก กำลังใจและความห่วงใยตลอดการวิจัยครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบคุณบิดา มารดาของผู้วิจัยที่ให้คำชี้แนะ ปรารถนาที่ ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมี จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน

วรวิมล จันทร์สว่าง

ชื่อเรื่อง	การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์
ผู้วิจัย	วรวิมล จันทร์สว่าง
ประธานที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา
ประเภทสารนิพนธ์	การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563
คำสำคัญ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม, อาชีวศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ 2) เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 318 คน ประชากร ได้แก่ ครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้าแผนกวิชา และบุคลากรทางการศึกษา แต่ละสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มี 5 ระดับ ผลการหาค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

Title A STUDY OF TEAM COMPETENCY OF VOCATIONAL
EDUCATION ADMINISTRATORS IN UTTARADIT OFFICE OF
THE VOCATIONAL EDUCATION

Author Worawudth Jansawung

Advisor Professor Vithaya Jansila, Ph.D.

Academic Paper Independent Study M.Ed. in Educational Administration,
Naresuan University, 2020

Keywords Teamwork Competency, Vocational Education

ABSTRACT

This research was conducted with the aims to 1) study the performance of the executive team of the vocational school 2) compare the teamwork performance of vocational education institution administrators under vocational education, Uttaradit Province, classified by job position and experience of 318 respondents. The sample population using department teachers, and educational personnel working at vocational schools under vocational education, Uttaradit Province. The tool used in the research was an approximation model with a scale of 5. The result of IOC is between 0.67 – 1.00 and the confident level 0.95. The data were statistically analyzed using mean, standard deviation

The results were found as the following:

1. The results of the study of teamwork competencies of vocational school administrators, vocational education, Uttaradit Province were at the high level based on the overall image and each aspect.

2. The competency of working as a team of administrators of Uttaradit vocational education institutions, under vocational education, Uttaradit Province classified by positions work and work experience, Uttaradit Province were at the high level based on the overall image and each aspect.

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
	การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.....	9
	แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ.....	13
	แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	25
	แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา.....	39
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	77
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
	ประชากร.....	78
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	82
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	82
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์.....	83
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน.....	89
5 บทสรุป.....	103
สรุปผลการวิจัย.....	103
อภิปรายผลการวิจัย.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	112
บรรณานุกรม.....	114
ภาคผนวก.....	121
ประวัติผู้วิจัย.....	143

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม.....	71
2	แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามตำแหน่ง.....	78
3	แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ จำแนกตาม ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน.....	82
4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาพรวมของสมรรถนะ การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดอุตรดิตถ์.....	83
5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน.....	84
6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน.....	85
7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย.....	86
8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม.....	87
9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย.....	88
10	แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน.....	90
12 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน.....	91
13 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย.....	92
14 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม.....	93
15 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย.....	94
16 แสดงผลภาพรวมการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน.....	95
17 แสดงผลภาพรวมการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน.....	96
18 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน.....	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
19 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย....	99
20 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม.....	100
21 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย.....	102

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงโมเดลภูเขา น้ำแข็ง.....	14
2 แสดงวิวัฒนาการของทีมงานและผู้นำทีม.....	28
3 แสดงการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินการต่อเรื่องต่าง ๆ ไปให้แก่ ทีมงานแบบนำตนเอง.....	34
4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	77

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษา ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ เนื่องจากการศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนาประเทศชาติ มนุษย์จะสามารถพัฒนาความรู้ สติปัญญา ให้เป็นคนเก่ง คนดีและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กล่าวในมาตรา 22 ไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถ พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, น. 8) จึงมีความจำเป็น อย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ที่กำหนดไว้เพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

การพัฒนาองค์การจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษา ประสบความสำเร็จได้ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2558, น. 13 - 14) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่อง ด้วยความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือของที่ปรึกษาองค์การ ที่มุ่งช่วยกันปรับปรุงวัฒนธรรมขององค์การ โดยเน้นที่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ให้ก้าวไปสู่วัฒนธรรมใหม่ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้ต้องอาศัยทฤษฎีวินัยกรรมและความรู้ ด้านพฤติกรรมศาสตร์ ความรู้ด้านการจัดการและหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติเป็นเครื่องมือสอดแทรก นอกจากนี้การพัฒนาองค์การเน้นให้ความสำคัญต่อกระบวนการในการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง องค์การที่วางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์การ โดยในทางปฏิบัติจะนำ เทคนิควิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์แต่ใช้เพียงให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ มีลักษณะสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังขององค์การ

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การเพื่อขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ คือ การอาศัยทีมงานภายในองค์การเป็น กำลังสำคัญ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารและสมาชิกภายในองค์การ ทักษะที่สำคัญประการหนึ่ง

ที่ผู้บริหารต้องมีคือ ทักษะการสร้างทีมงาน วิโรจน์ สารรัตน์ (2556, น. 75 - 76) กล่าวว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 บางทักษะมีความสำคัญยิ่ง เช่น ทักษะการสร้างทีมทักษะการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นสากลที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ห้องเรียน ซึ่งผู้นำสถานศึกษาโดยตำแหน่งเพียงลำพัง ไม่สามารถทำให้บรรลุผลในภารกิจงานที่มากมายนี้ได้ เพราะฉะนั้นการมีทีมงานย่อมจะทำให้การพัฒนาองค์กรมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ในการทำงานการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารทุกระดับเป็นตัวจักรสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา การสร้างสรรคคุณภาพการเรียนการสอน ถึงแม้ว่าสถานศึกษาจะมีครูดีมีความรู้ มีความกระตือรือร้นที่จะทำเพื่อนักเรียนแต่สภาพนี้อาจจะสะดุดหยุดลงได้ เมื่อสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารคนใหม่เข้ามาทำงานในลักษณะที่ทำให้ครูรู้สึกถึงความอึดอัด ไม่ส่งเสริม ไม่โปร่งใส มีสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยตกอยู่ในสภาพขาดการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกจากผู้บริหารผู้บริหารส่วนหนึ่งไม่ใส่ใจงานด้านวิชาการขาดความรู้ ความเข้าใจทั้งเรื่องหลักสูตร ใช้เวลาอยู่ในสถานศึกษาน้อยและไม่มีเวลาในการรับฟังครู ทำให้ครูที่มีความตั้งใจทำงานขาดขวัญและกำลังใจ เพราะไม่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนบทบาทผู้บริหาร จึงเป็นบทบาทที่ละเอียดอ่อนและมีความสำคัญ ผู้บริหารทุกระดับต้องสามารถเป็นผู้กระตุ้นและสร้างเสริมทั้งวิชาการ ขวัญกำลังใจ ผลักดันให้บุคลากรในสถานศึกษาซึ่งมีแนวโน้มที่จะวางเฉยในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนระบบ ได้กลับมา มีความกระตือรือร้นทำงานเพื่อนักเรียน นักศึกษาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นผู้บริหารทุกระดับยังต้องสามารถสร้างระบบการบริหารงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้มีระบบการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง มิใช่เป็นเพียงการทำรายงานเพื่อประเมินตนเอง โดยไม่ลงไปสู่วัฒนธรรมการทำงานอย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551, น. 19)

การบริหารการจัดการที่ดีในสถานศึกษาอาชีวศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมรรถนะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการในทุกๆระดับทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับโลก ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับภูมิปัญญาและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้นำองค์กรที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติอันจะส่งผลต่อผู้เรียน ครู สถานศึกษาและชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น. 1) ผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานและประสิทธิผล

ขององค์กร นอกจากนี้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษายังได้กำหนดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษารวมถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2549, น. 7) สมรรถนะผู้นำกล่าวได้ว่าเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบสมรรถนะจึงเป็นความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า (David McClelland, 1975, pp. 57 - 83)

การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงกำหนดยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประเทศตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติโดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วย 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ พันธกิจการส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรอาชีวศึกษาให้มีศักยภาพสูงขึ้นและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ นโยบายการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (มาตรา 16) จุดเน้นและทิศทางการขับเคลื่อนการจัดอาชีวศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 การศึกษาสร้างคน อาชีวจะสร้างชาติ “เตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21” 1) เพิ่มผู้เรียนสายอาชีพ (สายอาชีวะ 50 : 50 สายสามัญ) 2) ศูนย์ความเป็นเลิศทางการอาชีวศึกษา (Excellent Center) 3) Re - Skills, Up - Skills, New - Skills 4) ปฏิรูประบบบริหารและงานบุคคล 4.1) ปฏิรูปประสิทธิภาพการบริหารงาน 4.2) พัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพ ดิจิทัลและภาษาอังกฤษ 4.3) แก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลทุกมิติ 4.4) สร้างระบบแรงจูงใจ เพิ่มค่าตอบแทนและส่งเสริมระบบสวัสดิการ / สวัสดิภาพ 5) ขับเคลื่อนอาชีวศึกษาเพื่อเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2563, น. 7 - 8)

ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษาในด้านการพัฒนาสมรรถนะตามกรอบของ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) อ้างถึงใน คู่มือการประเมิน สมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 6) ด้านสมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) ที่ได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน 3) ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย 4) ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม 5) ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ผู้บริหารต้องแสดงถึงการใช้บทบาทความเป็นผู้นำ คือ มีและใช้ความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาและการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมให้เป็นคุณลักษณะสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ หากผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้เป็นพื้นฐานแห่งตนแล้ว สามารถพัฒนาปรับประยุกต์และนำมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้เกิดความสำเร็จระดับสูงหรือได้มาตรฐานสากลแน่นอนจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลกับความสำเร็จขององค์กร พบว่า สมรรถนะกับความสำเร็จขององค์กรสัมพันธ์กัน กล่าวคือ บุคลากรที่มีสมรรถนะผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ ชัดเจน มีทักษะและความสามารถในการประยุกต์ศาสตร์อย่างมีศิลป์จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในระดับตน และส่งผลช่วยสร้างความสำเร็จในระดับองค์กรของตน (นุชนรา รัตนศิริระประภา, 2557, น. 509 - 510)

ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 หมวดที่ 1 ข้อที่ 8 ว่าด้วยให้สถานศึกษาแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้ 1) ฝ่ายบริหารทรัพยากร 2) ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ 3) ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา และ 4) ฝ่ายวิชาการ ซึ่งตามการบริหารงานในสถานศึกษา ข้อที่ 13 ผู้อำนวยการวิทยาลัย อาจแต่งตั้งหรือมอบหมายหน้าที่ให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำหรือว่าจ้างบุคคลภายนอก ให้ทำหน้าที่หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกและเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ในสถานศึกษาได้ตามความจำเป็นและตามที่เห็นสมควร (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552, น. 2) การดำเนินตามบริบทของการจัดการศึกษาสายวิชาชีพ สถานศึกษาอาชีพศึกษาจังหวัดอุดรดิติได้จัดการศึกษาเป็นประเภทวิชาอุตสาหกรรม ได้แก่ ช่างยนต์ ช่างกลโรงงาน ช่างเชื่อมโลหะ ช่างไฟฟ้ากำลัง เป็นต้น ประเภทวิชาพาณิชยกรรม ได้แก่

การบัญชี คอมพิวเตอร์ การตลาด คหกรรม ศิลปกรรม เป็นต้น ซึ่งจะมีครูที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลายมีความสามารถเฉพาะทางนั้นย่อมทำให้เกิดแนวคิดในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ต้องมีการแข่งขันในการสร้างผลงานในการสร้างความสนใจให้แก่ผู้เรียนเห็นว่า สาขาวิชาที่ตนเองเปิดการเรียนการสอนมีความถนัดและความเชี่ยวชาญนั้น จะสามารถดึงดูดใจให้ผู้เรียนเข้ามาเรียนสาขาวิชาของตน จนเป็นสาเหตุให้เกิดการแข่งขันให้ผู้เรียนให้เข้ามาเรียน หรือมีการใช้คำพูดในการชักชวนผู้เรียน จนเกิดความเข้าใจที่ผิด นั้นหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษา จึงต้องแสดงบทบาทด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือระหว่างสมาชิกในสถานศึกษาของตน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อกัน เสริมสร้างความรักความสามัคคีระหว่างหมู่คณะและการทำงานเป็นทีม เกิดความเข้าใจต่อการต้องการ นำความรู้และประสบการณ์ที่มีใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อวิชาชีพและสถานศึกษาสามารถหาวิธีการที่จะสร้างกระบวนการการทำงานเป็นทีมที่ดีระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา

ความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดอุดรดิตถ์ เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาอาชีพศึกษามีความตั้งใจในการทำงาน ในภาระหน้าที่ดังกล่าว ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือขาดความรับผิดชอบในการทำงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นอาจทำไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เพื่อนำผลข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการพิจารณาในการกำหนดแผนงานและนโยบายการบริหารงานบุคลากรปรับปรุงและพัฒนาความสัมพันธ์การทำงานของบุคลากรครูภายในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้นบุคลากรร่วมกันทำงานช่วยให้ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลด้วยเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยจึงศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารส่งผลในการปฏิบัติงานและนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีพศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับไปวางแผนพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2. ผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา นำไปพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของตนเองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ดังนี้

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม และด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย

2. ประชากร

ประชากร ประกอบด้วย ครูหัวหน้างาน จำนวน 130 คน ครูหัวหน้าแผนกวิชา จำนวน 47 คน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 141 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 318 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2563

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ตำแหน่ง จำแนกเป็น

- 1) ครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชา
- 2) บุคลากรทางการศึกษา

3.1.2 ประสบการณ์ในการทำงาน จำแนกเป็น

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5 - 10 ปี
- 3) มากกว่า 10 ปี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

3.2.2 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

3.2.3 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

3.2.4 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

3.2.5 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้

บรรลุผลสำเร็จตาม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู รับฟังร่วมแก้ปัญหา ในประเด็นต่าง ๆ ของงาน มีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ สามารถประยุกต์วิธีการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

1.2 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่เหมาะสม สามารถสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าวและจูงใจให้สมาชิกทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานในทีม ด้วยความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

1.3 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หมายถึง ความสามารถการใช้ทักษะในการทำงานร่วมกับครู และบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ การใช้วิธีการที่หลากหลายในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์

1.4 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงบทบาทผู้นำ ผู้ตามในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตาม ความสามารถในการใช้ทักษะในการตั้งคำถามและการให้คำปรึกษาที่ดี การสร้างแนวคิดในการหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน สามารถคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดี มีความเมตตากรุณาโอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับครูในสถานศึกษา

1.5 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นที่ร่วมกับครูให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นที่เกิดจากประสบการณ์ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล การส่งเสริมศึกษาและฝึกอบรมในการสร้างความสามารถในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการณในตำแหน่งดังกล่าวของสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ปีการศึกษา 2563

3. ครูหัวหน้างาน หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ ผู้นำกำกับดูแลฝ่ายงานของสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ปีการศึกษา 2563

4. ครูหัวหน้าแผนกวิชา หมายถึง ครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ ผู้นำกำกับดูแลแผนกวิชาของสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ปีการศึกษา 2563

5. บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้สนับสนุนการศึกษาซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่ปีการศึกษา 2563

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในนำเสนอเอกสารในงานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา
2. แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
4. แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา

ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วย การศึกษา แห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและภารกิจของสถานศึกษาในปัจจุบัน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2549

ข้อ 4 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับกับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ข้อ 5 ในระเบียบนี้

"สถานศึกษา" หมายความว่า วิทยาลัย ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

"ผู้อำนวยการวิทยาลัย" หมายความว่ารวมถึง ผู้อำนวยการศูนย์ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย รวมทั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง หรือผู้ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย

"รองผู้อำนวยการวิทยาลัย" หมายความว่ารวมถึง รองผู้อำนวยการศูนย์หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย รวมทั้งผู้รักษาการในตำแหน่ง หรือผู้ได้รับแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ ดังกล่าวด้วย

"นักเรียน นักศึกษา" หมายความว่าผู้ที่เข้ารับการศึกษาศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

"บุคลากรในสถานศึกษา" หมายความว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสถานศึกษา

"ผู้เข้ารับการฝึกอบรม" หมายความว่า ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

"ผู้เรียน" หมายความว่า นักเรียนนักศึกษาและผู้เข้ารับการฝึกอบรมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ข้อ 6 ให้เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเป็นผู้รักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้ หน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา

ข้อ 7 สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษา ฝึกอบรม และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวให้สถานศึกษาดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1) จัดการศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระ เพื่อการดำรงชีวิตตามสภาพเศรษฐกิจ สังคมท้องถิ่น วัฒนธรรมเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริงตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา

2) จัดการศึกษาโดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น
ทั้งในด้านการจัดการวิชาการ การใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน

3) จัดการศึกษาโดยการระดมทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สิน และบุคลากร
ทั้งจากรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน
องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น รวมทั้งความร่วมมือในการ
จัดกิจกรรม และการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาเป็นพลเมือง

4) จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพ
ที่ดีของสังคม มีความสามารถในการคิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเอง

5) เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น

6) วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

7) ทำนุบำรุงศาสนา ศิลป วัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬา พละนาamay
และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

8) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ การรับงานการค้า และการรับจัดทำ
รับบริการ รับจ้างผลิตเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

ข้อ 8 ให้สถานศึกษาแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่าย ดังนี้

- 1) ฝ่ายบริหารทรัพยากร
- 2) ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ
- 3) ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา
- 4) ฝ่ายวิชาการ

ข้อ 9 ฝ่ายบริหารทรัพยากร แบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) งานบริหารงานทั่วไป
- 2) งานบุคลากร
- 3) งานการเงิน
- 4) งานการบัญชี
- 5) งานพัสดุ
- 6) งานอาคารสถานที่
- 7) งานทะเบียน
- 8) งานประชาสัมพันธ์

ข้อ 10 ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ แบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) งานวางแผนและงบประมาณ
- 2) งานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ
- 3) งานความร่วมมือ
- 4) งานวิจัยพัฒนานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์
- 5) งานประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- 6) งานส่งเสริมผลิตผลการค้าและประกอบธุรกิจ
- 7) งานฟาร์มและโรงงาน (เฉพาะสถานศึกษาที่เปิดสอน)

ข้อ 11 ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา แบ่งออกเป็นงานต่าง ๆ ดังนี้

- 1) งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา
- 2) งานครูที่ปรึกษา
- 3) งานปกครอง
- 4) งานแนะแนวอาชีพและการจัดหางาน
- 5) งานสวัสดิการนักเรียนนักศึกษา
- 6) งานโครงการพิเศษและการบริการชุมชน

ข้อ 12 ฝ่ายวิชาการ แบ่งออกเป็นแผนกและงาน ดังนี้

- 1) แผนกวิชา
- 2) งานพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
- 3) งานวัดผลและประเมินผล
- 4) งานวิทยบริการและห้องสมุด
- 5) งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
- 6) งานสื่อการเรียนการสอน

แผนกวิชาชีพให้เปิดทำการสอนตามความต้องการของตลาดแรงงาน ภาพเศรษฐกิจท้องถิ่น และผู้เรียน ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนดในกรณีที่แผนกวิชาชีพใด ไม่มีความจำเป็นต้องเปิดทำการสอนในสถานศึกษาต่อไปให้ดำเนินการยุบเลิกแผนกวิชาชีพนั้น

การเปิดสอนแผนกวิชาชีพใหม่ และการยุบเลิกแผนกวิชาชีพ ให้อยู่ในดุลพินิจของผู้อำนวยการวิทยาลัย โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหาร

การเปิดสอนแผนกวิชาชีพใหม่ และการยุบเลิกแผนกวิชาชีพ ให้อยู่ในดุลพินิจของ
ผู้อำนวยการวิทยาลัย โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

ข้อ 13 ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาจมอบหมายหน้าที่ให้รองผู้อำนวยการวิทยาลัยคนหนึ่ง
รับผิดชอบบริหารงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่าย ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 4 ก็ได้ผู้อำนวยการ
วิทยาลัยอาจแต่งตั้งหรือมอบหมายหน้าที่ให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำหรือว่าจ้างบุคคลภายนอก ให้ทำหน้าที่หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก
และเจ้าหน้าที่ เพื่อปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ในสถานศึกษาได้ตามความจำเป็นและตามที่เห็นสมควร
การแต่งตั้งหรือมอบหมายให้บุคคลทำหน้าที่หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกตามวรรคสอง อาจแต่งตั้ง
หรือมอบหมายให้บุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่หัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกมากกว่าหนึ่งหน้าที่ก็ได้

แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

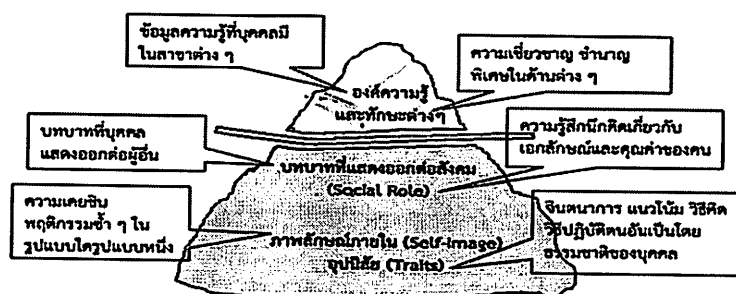
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 7) แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้น
ในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์เดวิด ซีแมคเคลแลนด (David, C. McClelland) นักจิตวิทยาของ
มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคล
ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของ
การปฏิบัติงาน แมคเคลแลนดได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากร
ให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัด
ที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหา
ผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบ
ความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลนดได้เก็บข้อมูลของกลุ่ม
ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะ
เกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence rather than
for Intelligence ของแมคเคลแลนด ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง
จากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างไรก็ดี แมคเคลแลนดก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะ
ได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้

จิรประภา อัครบวร (2549, น. 58) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ
ในการทำงาน (Competency) โดยนักวิชาการชื่อ David, C. McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัย
ว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกัน จึงมีผลงานที่แตกต่างกัน Mc Clelland

จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไรผลการศึกษาทำให้ สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ Competency

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ทักษะ / ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้น เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่าง ๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของคน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งและแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการแนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง "Testing for Competence Rather than Intelligence" ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)



ภาพ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (ICEBERG MODEL)

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2550, น. 29) อธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขา น้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตเห็นและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา และส่วนของทักซะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตเห็นชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวรรณปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักซะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้นของคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

ความเป็นมาของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความเป็นมาของสมรรถนะไว้ สามารถสรุปได้ว่า (ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์, 2549; พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ, 2554; และ สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2549) ความเป็นมาของสมรรถนะเริ่มขึ้นครั้งแรกที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1970 รัฐบาลสหรัฐอเมริกา เกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานเป็นเจ้าหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมให้กับชาวต่างชาติ ซึ่งบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือกเข้าทำงานในตำแหน่งดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นชาวมิวชาว แต่เกิดปัญหาขึ้นกับคนที่ผ่านการคัดเลือกซึ่งมีมาตรฐานในการทดสอบทั้งข้อเขียนและการสัมภาษณ์ที่ได้คะแนนสูงเข้ามาได้นั้น กลับทำงานไม่ได้ดีเหมือนกับตอนสอบคัดเลือกเข้ามาแต่อย่างใดเมื่อเกณฑ์ของคะแนนที่ใช้วัดผู้สมัครงานไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาคิดอยากจะหาวิธีการที่จะปรับปรุงแบบทดสอบให้มีความสัมพันธ์กับการทำงานของคนขึ้น ศาสตราจารย์ David McClelland ศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และที่ปรึกษาบริษัท Mcber ได้ทำการศึกษาพบว่า "ผู้ทำงานเก่ง" ไม่ใช่ "ผู้เรียนเก่ง" แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำหรือเรียกว่าคนนั้นมี "competency" ที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล (Underlying characteristics) ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหรือตามสถานการณ์ที่กำหนดให้ได้อย่างดีเลิศ (McClelland, 1973)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของบุคคล ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและ / หรือการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม (Boyatzis, 1982)

กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน (Dale & Hes อ้างถึงใน ชาตรี โพธิกุล, 2552)

คำนิยามของคำว่า "สมรรถนะ" หรือ Competency นี้ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในตำราบทความ และข้อเขียนทางวิชาการหลากหลาย โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้มากกว่า ตัวอย่างคำจำกัดความของคำว่า "สมรรถนะ" ตามที่มีผู้อธิบายไว้ อาทิ

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการอะไร (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547)

สมรรถนะ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติศัพท์ว่า ความสามารถ มีความสามารถ ความมีสามัคคีธิยะ ในที่นี้ จะใช้คำว่าสมรรถนะ เนื่องจากเป็นคำที่หน่วยงานภาครัฐและนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์การกล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะการบริหารที่ดี ซึ่งอธิบายว่า "สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้" นั้นหากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูล

จากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ซอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้กล่าวอีกนัยหนึ่ง "สมรรถนะ" ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการ จากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนด แล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์ สุขแก่ประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือศักยภาพ ซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียด ของพฤติกรรมการแสดงออกเป็นการตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมาย ประสบผลสำเร็จ (How) "มากกว่าการตอบคำถามว่า" อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง หรือต้องการ (What) (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2549)

สมรรถนะ (Competency) สรุปความหมายออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

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

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของ บุคคล (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมา ของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคน เกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และ 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2550)

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือคุณลักษณะ ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อให้การขับเคลื่อนขององค์กรดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (ยิ่งยศ พลเลิศ, 2550)

สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็น วิธีคิดและพฤติกรรม ในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้ (ชาตรี โพธิกุล, 2552)

สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ที่แสดงออกทั้งวิถีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสังเกต วัดประเมินและพัฒนาได้ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้ (จิรพรรณ หิรัญวรเสฏฐ์, 2555)

สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับงานที่รับผิดชอบได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้น และความพยายามแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบทั้งงานปัจจุบันและงานใหม่เสมอ (อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์, 2547)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย เจตคติบุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้และต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคลในหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงความสามารถ ในการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงาน (ชูชัย สมितिโร, 2557)

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ ส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในที่สุด (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2549)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่า เพื่อนร่วมงานอื่นในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ หรือคุณลักษณะของ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ที่อยู่ภายใต้ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเฉพาะ มโนทัศน์ในตนเองและแรงจูงใจในการทำงานผสมผสาน กันจนทำให้บุคคลเหล่านั้น แสดงออกมาเป็นภาวะกระทำหรือพฤติกรรมที่ส่งผลให้การดำเนินงาน บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน, 2558)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดได้หรือบ่งบอกถึงความแตกต่างของผลงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสังเกตได้ด้วยการมองและสามารถพัฒนาหรือยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นได้ตามความต้องการของแต่ละบุคคลหรือองค์กร (เบญจพร วาทีกานท์, 2559)

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดได้จากพรสวรรค์ หรือสร้างขึ้นได้โดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2559)

สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพและค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานที่รับผิดชอบ (นริศ มหาพรหมวัน, 2561)

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่บุคคลแสดงออกมา มีความโดดเด่นและสร้างความแตกต่างจากผู้อื่นทำให้ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถวัดได้สังเกตได้และพัฒนาได้ (ภิชาพัชญ์ โหนะ, 2562)

จากศึกษาถึงความหมายของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลเชิงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเองหรือการบูรณาการจาก ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ คุณลักษณะด้านคุณธรรมที่จำเป็นและเจตคติที่ดี นำมาซึ่งการบรรลุผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดการยอมรับในหมู่คณะและองค์กร สามารถวัดได้สังเกตได้และพัฒนาได้

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึง ระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะใดบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว ซึ่งหากมีการวัดสมรรถนะจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานแต่ละคนประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของตนเอง ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าพนักงานทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

ความสำคัญของสมรรถนะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มี คุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน และจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในเรื่องใด โดยสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กรได้ (ชูชัย สมितिไกร, 2556)

สมรรถนะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน อันประกอบด้วย ความรู้ เจตคติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บุคคลนั้น สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น ๆ ทั้งนี้ สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้และพัฒนาได้ด้วย (พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ, 2554)

สรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นเรื่องที่สำคัญและสามารถสร้างสมรรถนะให้เกิดขึ้นได้ด้วยการมอบหมายงาน การพัฒนา การสอนแนะ การฝึกงาน และอื่น ๆ สมรรถนะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ทั้งนี้สมรรถนะจะต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ และพัฒนาได้ด้วย

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามหลักแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973) องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทาง ความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน คือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ จะพบว่า ทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้งทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยากจะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรงและมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 25) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะหลักประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (Service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives /Attitude) -

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2549, น. 216) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, น. 59) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน จากโมเดลภูเขาน้ำแข็งในภาพ 1 แมคเคลล์แลนด์ และได้อธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบไว้ 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 และภาพลักษณ์ที่เกี่ยวกับตนเองหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การมองตนเองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ กล้าหาญรับผิดชอบ ฯลฯ

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

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง ความคิดที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม เช่น คนที่คาดหวังในความสำเร็จสูงจะเกิดแรงขับเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จหรือคนที่ไม่ดีเพื่อนและต้องการเพื่อนอย่างมาก ก็จะเกิดแรงขับเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2559, น. 14) องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skills) และคุณลักษณะอื่น ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) ลักษณะเฉพาะ (Traits) หรือลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Characteristics) ภาพลักษณ์ (Self Image) หรือมโนทัศน์ในตน (Self Concept) ค่านิยม (Values) พฤติกรรม (Behaviors) และเจตคติ (Attitude) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว อาจเกิดจากสามารถของบุคคลนั้น ๆ เอง หรือเกิดจากความสามารถที่สร้างขึ้นภายหลัง ซึ่งอาจจะเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการทำงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลทำได้ดี และสามารถแสดงให้ผู้อื่นเห็นได้ถึงความชำนาญ 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น

ประเภทของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีหลากหลายแนวคิด จึงมีการจัดประเภทสมรรถนะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทำให้ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้จากการ ศึกษาของแมคเคลล์แลนด์ พบว่า สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, น. 60 - 63)

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน การพูด หรือการเขียน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ นักวิชาการบางกลุ่มจึงมีความเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ รวมไปถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อช่วยให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ นักวิชาการจำนวนมากจึงให้ความสนใจสมรรถนะกลุ่มนี้ เพราะสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้ นอกจากการแบ่งประเภทของสมรรถนะตามที่แมคเคลล์แลนดี้ได้เสนอไว้ แล้วยังมีผู้แบ่งในลักษณะอื่น ๆ อีกดังตัวอย่างต่อไปนี้

ไบรอันท์และพอสตี (Bryant & Poustie, 2001) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ เพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) อาจเรียกได้อีก อย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal competency) หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

ไบแฮมและมอยเออร์ (Byham & Moyer, 1998) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ เพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral competency) หมายถึง สิ่งที่คนพูดหรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี

2. สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge competency) หมายถึง สิ่งที่คนรู้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร

3. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motivational competency) หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรู้สึกต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กรโดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้

จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skills: S) และความสามารถ (Ability: A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

สเปนเซอร์และคณะ (Spencer et al., 1994) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Essential competency) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะ ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Differentiating competency) หมายถึง สามารถแยก ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลาง (Average performance) ได้แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนด ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competency) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กร แต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึงสมรรถนะที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็ว ในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี

ศักดิ์ไทย สุรภิจักร (2559, น. 7) สมรรถนะสามารถจำแนกออกเป็นประเภทแตกต่างกัน ออกไป ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ สมรรถนะในองค์การ (Organization Competencies) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies)

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ สามารถเรียกได้หลายประเภท ดังนี้ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) สมรรถนะองค์การ (Organization Competency) สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Function Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า "Technical / Position / Job Competency" สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) สมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) และสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หรือสมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency)

แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ทีมงาน คือ กลุ่มคนจำนวนไม่มากนัก ที่มีทักษะเสริมต่อกัน โดยต่างร่วมผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานอย่างเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และต่างมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน จากนิยามดังกล่าว มีกลุ่มคำที่บ่งชี้ถึงคุณลักษณะพื้นฐานของทีมงานอยู่ 5 ประการ ได้แก่ 1) มีขนาดของทีมงานเล็ก (Small number) 2) มีทักษะที่เสริมต่อกัน (complementary skills) 3) ผูกพันต่อกันด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน (committed to a common purpose and performance goals) 4) มีแนวทางปฏิบัติเดียวกัน (committed to a common approach) 5) มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน (mutual accountability) (Katzenbach & Smith, 1993 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 447)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนเข้ามารับผิดชอบต่องานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคน จะต้องพิจารณาวิเคราะห์หาสาเหตุโดย เริ่มที่ตนเองก่อนการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน เริ่มต้นด้วยวิธีง่าย ๆ คือ 1) การเป็นผู้ฟังที่ดีซึ่งมีส่วนช่วยลดความเข้าใจผิด ลดความขัดแย้งช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น 2) ควรมีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 3) ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถของผู้อื่น (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2552, น. 191)

การทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนมารับผิดชอบงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงาน โดยทั่วไปการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานแบบเป็นทางการเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการสร้างผลผลิตที่สูงสุด ดังนั้น ทีมทุกทีมจึงหมายถึงกลุ่มหรือคณะ แต่กลุ่มทุกกลุ่มอาจไม่ใช่เป็นทีมก็ได้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น. 151)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลาย ๆ คนเข้ามารับผิดชอบต่องานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงาน ผู้นำหรือผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคน จะต้องพิจารณาวิเคราะห์หาสาเหตุโดยเริ่มที่ตนเองก่อนการสร้างความสัมพันธ์กับทีมงาน

เริ่มต้นด้วยวิธีง่าย ๆ คือ 1) การเป็นผู้ฟังที่ดีซึ่งมีส่วนช่วยลดความเข้าใจผิด ลดความขัดแย้ง ช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น 2) ควรมีอารมณ์ขันในการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และ 3) ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในความรู้ ความสามารถของผู้อื่น (วันชัย ปานจันทร์, 2560, น. 279)

การทำงานเป็นทีม (Work Team) หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน กระทำหรือปฏิบัติภารกิจอย่างมุ่งมั่น โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือความสำเร็จของงาน (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2559, น. 3)

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มคนที่มีการปฏิสัมพันธ์กันหลาย ๆ บุคคลมีส่วนในการรับผิดชอบงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ในงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งแต่ละบุคคลต่างมีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย นำมาผสมผสานในการดำเนินงานให้เกิดความสำเร็จ แต่ด้วยบุคคลที่มีความหลากหลายประสบการณ์ ผู้นำหรือหัวหน้างานต้องมีแนวทางการป้องกันปัญหา เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงาน

ประเภทของทีมงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2559, น. 8) การจัดแบ่งประเภทของทีมง่ายที่สุดพิจารณาจากโครงสร้างและการเพิ่มขึ้นในการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ ทั้งนี้อาจแบ่งได้หลายประเภท อาทิ

1. Formal Team เป็นทีมที่ริเริ่มและสร้างขึ้นโดยอาศัยโครงสร้างขององค์การ ส่วนใหญ่แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 Vertical Team เป็นทีมที่เป็นทางการ ประกอบด้วย หัวหน้างาน เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการกับผู้ร่วมงานตามสายการบังคับบัญชา

1.2 Horizontal Team เป็นทีมที่เป็นทางการ ประกอบด้วย พนักงาน หรือบุคลากรที่มาจากลำดับชั้นการบังคับบัญชาเท่าเทียมกันจากหน่วยงานความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ซึ่งแบ่งเป็นประเภทย่อยได้ 2 ประเภท

1.2.1 Task Force เป็นกลุ่มของพนักงานที่มาจากต่างส่วนงานมาร่วมทีมและร่วมทำกิจกรรมเฉพาะจนกระทั่งสำเร็จภารกิจ เช่น นักศิลปะ นักเขียน ช่างภาพ นักออกแบบ มาร่วมกันออกแบบการ์ดอวยพร เป็นต้น

1.2.2 Committee โดยปกติจะเป็นทีมระยะยาวหรือเป็นทีมถาวรตามโครงสร้างคณะกรรมการ ทีมมักจะมาจากตำแหน่งหรือผู้แทนที่เป็นทางการมากกว่าความเชี่ยวชาญของบุคคล ทีมประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อจัดการกับงานประจำที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น คณะกรรมการสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น

1.3 Special-Purpose Team เป็นทีมที่สร้างขึ้นโดยไม่ผูกพันกับโครงสร้างปกติขององค์การเพื่อทำงานริเริ่ม หรืองานโครงการเฉพาะที่มีความสำคัญ ดังนั้นบางครั้งจึงเรียกทีมประเภทนี้ว่า Project Team

2. Self-directed Team เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิก 5 - 20 คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติที่มีหลากหลายทักษะหมุนเวียนกันมาทำงาน สุดท้ายอยู่ที่ผลผลิตและการบริการบ่อยครั้งที่จะมีสมาชิก ได้รับเลือกให้ทำหน้าที่ในการนิเทศติดตาม การออกแบบที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมพนักงาน ระยะเวลาของการสร้างทีมจะมุ่งการแก้ปัญหา จึงเรียกว่า Problem Solving Team เป็นทีมอาสาสมัคร จากทีมแก้ปัญหาจะพัฒนาการเข้าไปมีส่วนร่วมของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ๆ ก้าวไปสู่กลุ่มสร้างคุณภาพ (Quality Circles: QC) หรือการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) ต่อไป กล่าวคือศูนย์กลางความคิดของทีมประเภทนี้เน้นการดูแลตนเอง รับผิดชอบ ตัดสินใจ ติดตามการปฏิบัติงานของเขาเองมากกว่าความต้องการผู้นิเทศหรือผู้จัดการ

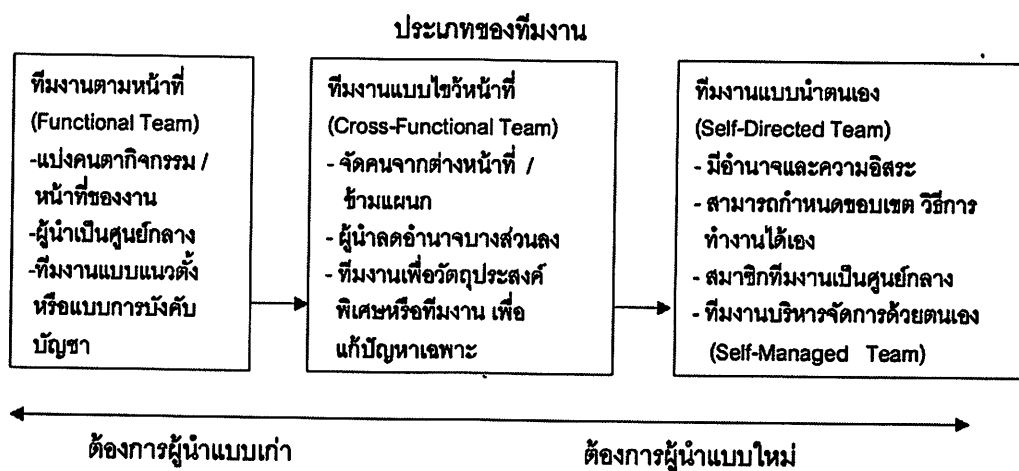
3. Virtual Team เป็นทีมที่สร้างขึ้นในกรณีที่มีสมาชิกทีมขององค์การกระจายกันอยู่ในงานที่ห่างไกลกันและต้องการเชื่อมสารสนเทศการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีโทรคมนาคม สมาชิกประเภทนี้นอกจากจะเป็นสมาชิกภายในองค์การแล้ว สมาชิกอาจมีบุคคลอื่น เช่น สมาชิกจากองค์การหุ้นส่วน ลูกค้า ผู้แทนจำหน่าย ที่ปรึกษาหรือบุคคลภายนอกอื่น ๆ สมาชิกทีมอาจใช้ G-Mail, Voice Mail, Video Conferencing, Internet and Extranet Technologies Software ต่าง ๆ

4. Global Team เป็นทีมที่สร้างขึ้นโดยมีสมาชิกชาติต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน กิจกรรมที่เกิดขึ้นจะอยู่ในวงกว้างจากหลากหลายประเทศ การปฏิบัติของทีมประเภทนี้อาจใช้ Virtual Team หรือการเผชิญหน้ากันบางครั้งอาจกล่าวได้ว่า Virtual Team เป็น Global Team ด้วยเช่นกัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, น. 466) มีทีมงานหลายประเภทที่เกิดขึ้นในองค์กร ขอกล่าวเฉพาะทีมงานที่สำคัญเพียง 3 ประเภทเท่านั้น ได้แก่ ทีมงานตามหน้าที่ (functional teams) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ (cross-functional teams) และทีมงานแบบนำตนเอง (self-directed teams) โดยจะกล่าวถึงทีมงานตามหน้าที่เพียงสังเขป เนื่องจากเป็นโครงสร้างที่คุ้นเคยกันดีในองค์การ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แต่จะกล่าวถึงทีมงานแบบไขว้หน้าที่ และทีมงานแบบนำตนเอง ซึ่งมีความสอดคล้องต่อภาวะเปลี่ยนแปลงปัจจุบันมากกว่า โดยจะกล่าวอย่างละเอียดในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจชัดเจน ดังต่อไปนี้

1. ทีมงานตามหน้าที่ (Functional Teams) ทีมงานตามหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของสายงานบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง (vertical hirachy) ทีมงานแบบนี้ประกอบด้วยหัวหน้าซึ่งเป็น

ผู้บังคับบัญชากับลูกน้องซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา (chain of command) ขององค์การ บางครั้งจึงเรียกว่า ทีมงานแบบแนวตั้ง (vertical team) หรือทีมงานตามบังคับบัญชา (command team) ในบางกรณีจะพบว่าทีมงานตามหน้าที่อาจประกอบด้วย บุคคลถึง 2 - 3 ระดับชั้นของสายงานบังคับบัญชาที่อยู่ในแผนกเดียวกัน โดยปกติทีมงานตามหน้าที่จะประกอบด้วยบุคคลที่อยู่ในแผนกเดียวกันขององค์การ ตัวอย่างเช่น ทีมงานของแผนกการเงิน ทีมงานของแผนกทรัพยากรบุคคล และทีมงานของแผนกขาย เป็นต้น ซึ่งจะสังเกตเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละทีมงานเป็นไปตามหน้าที่ความชำนาญเฉพาะด้านของแผนกนั้น โดยแต่ละแผนกจะแยกงานออกจากกัน เสมือนมีพรมแดนระหว่างแผนกการจัดทีมงานตามหน้าที่มีในองค์การต่าง ๆ มาช้านานจวบจนปัจจุบัน แต่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัททั้งหลายต่างแสวงหาวิธีการใหม่ที่สามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น มีความยืดหยุ่นได้มากขึ้น และมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ



ภาพ 2 แสดงวิวัฒนาการของทีมงานและผู้นำทีม

ที่มา: Daft, 1999, p. 272 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 466

2. ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ (Cross-Functional Team) ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากต่างแผนก ซึ่งมีหน้าที่ต่างกันภายในองค์การนั้น โดยทั่วไปจะมาจากบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันขององค์การ แต่บางกรณีอาจมีบุคคลภายนอกมาร่วมด้วย เช่น ตัวแทนลูกค้า ตัวแทนหุ้นส่วน เป็นต้น การจัดทีมงานแบบไขว้หน้าที่มักจะใช้กับโครงการที่ส่งผลกระทบต่อหลายฝ่ายหรือหลายแผนกงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายทัศนะไว้พิจารณา ทีมงานแบบ

ไขว้หน้าที่ได้รับความนิยมในการนำมาใช้กับองค์การเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะช่วยให้เกิด
 การประสานงานที่ดีต่อกิจกรรมประเภทที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานย่อยที่ชำนาญ
 เฉพาะด้าน ตัวอย่างกิจกรรมที่ต้องใช้ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ ได้แก่ ทีมงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่
 ทีมงานพัฒนาหลักสูตรกลุ่มวิชาการศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัย ทีมงานพัฒนาระบบเครือข่าย
 สารสนเทศขององค์การ ทีมงานแสวงหามาตรการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต เป็นต้น ทีมงานแบบไขว้
 หน้าที่จะมีผู้นำทีมโดยเฉพาะ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำแบบทางการที่เลือกโดยผู้บริหารระดับสูง
 จุดเด่นของทีมงานแบบไขว้หน้าที่ (Potential benefit of cross-functional teams) ทีมงานแบบไขว้
 หน้าที่มีจุดเด่นในแง่เพิ่มศักยภาพให้แก่องค์การได้หลายประการ (Ford & Randolph, 1992) เช่น
 ช่วยทำให้เกิดความยืดหยุ่นได้มากขึ้น ทำให้การจัดคนและทรัพยากรเพื่อการทำงานหรือ
 การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพมากขึ้น และยังสามารถรักษาความเชี่ยวชาญของบุคคลไว้ได้
 เนื่องจากยังมีการติดต่อกับแผนกสังกัดเดิม และหากเลือกได้คนที่เหมาะสมมาร่วมทีมงานก็จะช่วย
 เพิ่มความเชี่ยวชาญในการตัดสินใจได้ดีกว่าทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว การประสานงานต่าง ๆ
 ดีขึ้น ปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานย่อยจะลดลง เนื่องจากมีบุคคลที่มาจากหน่วยงาน
 เหล่านั้นที่มาทำงานร่วมกันได้รับรู้ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาร่วมกันเรียบร้อยแล้ว
 การที่สมาชิกของทีมมาจากภูมิหลังที่มีความหลากหลายจะช่วยสร้างสรรค์ให้เกิดความคิด
 และมุมมองใหม่ ๆ มากขึ้น การได้ทำงานร่วมกันในทีมงานแบบไขว้หน้าที่จะมีส่วนช่วยสมาชิกได้
 เรียนรู้การมองปัญหาและความท้าทายในแง่มุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขึ้น แทนที่จะมองมุมเดียวเหมือน
 ดังเช่นเคยอยู่ในแผนกเดิมหรือในทีมงานตามหน้าที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มเติมขึ้น
 ซึ่งจะเป็นประโยชน์เมื่อกลับสู่แผนกเดิมหรือเปลี่ยนไปอยู่ทีมงานอื่นและประการสุดท้าย
 ที่สำคัญ คือ ผลงานที่เกิดขึ้นจากการมีทีมงานที่ดีจะเพิ่มสูงเป็นพิเศษ (synergy) มากกว่าผลงาน
 ที่เป็นผลรวมเชิงคณิตศาสตร์จากผลงานย่อยของแต่ละบุคคล จุดอ่อนของทีมงานแบบไขว้หน้าที่
 (Difficulties in cross-functional teams) จุดอ่อนที่เกิดขึ้นจากทีมงานแบบไขว้หน้าที่มีได้หลาย
 ประการเช่นกัน อาจเกิดตำแหน่งบริหารซ้ำซ้อนขึ้น ยกตัวอย่าง เช่น การบริหารงานแบบโปรแกรม
 วิชาในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีลักษณะเป็นทีมงานแบบไขว้หน้าที่อย่างหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันก็มีภาควิชา
 ซึ่งมีลักษณะเป็นทีมงานตามหน้าที่ จึงมีหัวหน้างานถึง 2 คน เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและเกิด
 ความขัดแย้งด้านบทบาท (role conflict) ได้เกิดการยื้อแย่งและการเป็นเจ้าของทรัพยากรขึ้น
 สมาชิกทีมงานคนหนึ่งแต่อยู่สองสังกัดจะเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานได้ หากไม่กำหนด
 ความชัดเจนเสียก่อน สมาชิกต้องเสียเวลาเพื่อการประชุมต่าง ๆ เพิ่มขึ้นตามจำนวนหน่วยงาน
 ทีมงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ความสามารถในงานลดลงอาจเกิดการยื้อแย่งบุคคลที่มีคุณภาพเพื่อให้

เข้าร่วมทีมตนซึ่งจะนำไปสู่การขัดแย้งและมีความเครียดเกิดขึ้น ทั้งทำให้ปริมาณภาระงานของบางคนสูงมากขึ้นกว่าที่ควรเป็นในขณะที่บางคนน้อยลงเพราะไม่ได้รับการดึงไปร่วมทีม นอกจากนี้หน่วยงานแบบตามหน้าที่เดิมที่สังกัดย่อมมีวัตถุประสงค์ มีแผนงาน มีเงื่อนไขเวลาทำงาน และลำดับความสำคัญในงานของตนที่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ล้วนนำไปสู่ความขัดแย้งได้ (Stern, 1993) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในทีมงานแบบไขว้หน้าที่ (Effective leadership in cross-functional teams) แม้ว่าทีมงานแบบไขว้หน้าที่จะได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในช่วงกว่า 20 ปีที่ผ่านมา แต่พบว่ามีผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในทีมงานแบบนี้ค่อนข้างน้อยมากเท่าที่ปรากฏเช่น งานวิจัยที่เสนอแนะทักษะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเป็นผู้นำทีมงาน (Ford & Randolph, 1992)

1. ทักษะความเชี่ยวชาญด้านงานเทคนิค (Technical expertise) ที่เกี่ยวกับโครงการเช่น วิธีการคัดเลือกสมาชิกทีมงาน เทคนิคการตีความวัตถุประสงค์ และความสามารถทำความเข้าใจปัญหาทางเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น

2. ทักษะด้านการบริหาร (administrative skills) ได้แก่ ความสามารถที่เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารโครงการ เป็นต้น

3. ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) ได้แก่ ความสามารถที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลต่อสมาชิกทีม การแก้ไขความขัดแย้งและเทคนิคการสร้างความเหนียวแน่นของทีมงาน เป็นต้น

4. ทักษะด้านความคิด (cognitive skills) ได้แก่ ความสามารถที่เกี่ยวกับความเข้าใจต่อความซับซ้อนของทีมงานทั้งภายในและภายนอกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไร หรือความแตกต่างตามหน้าที่ของบุคคลที่เป็นสมาชิกว่าสอดคล้องต่อความสำเร็จของโครงการอย่างไร เป็นต้น ทักษะเชิงการเมือง (political skills) ได้แก่ ทักษะและกลยุทธ์ในการแสวงหาทรัพยากรหาความสนับสนุนและการยอมรับจากผู้บริหารระดับบนจากผู้บริหารหน่วยงานตามหน้าที่จากลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เป็นต้น โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และจากการสังเกตทีมงานแบร์รี (Bary, 1991) พบว่ามีหน้าที่ของผู้นำทีมอยู่ 4 ประการที่จำเป็นต่อการนำทีมงานแบบไขว้หน้าที่ในการแก้ปัญหา การบริหารโครงการหรือการพัฒนานโยบาย ได้แก่

1. ทำหน้าที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Envisioning) ทำวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นที่แจ่มชัด จนสามารถสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทีมงานร่วมกัน

1.1 ช่วยเหลือทีมงานให้เกิดความเข้าใจสามารถปรับปรุงสมมุติฐานและรูปแบบเชิงจินตนาการของผู้นำในแง่ที่เกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ของงานนั้นได้

1.2 ให้คำแนะนำที่เป็นความคิดริเริ่มและกระตุ้นให้หันมาพิจารณากลยุทธ์การทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ

2. ทำหน้าที่ด้านอำนวยการ (Organizing)

2.1 วางแผนและจัดทำตารางกิจกรรมของทีมงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีและเพื่อให้โครงการสามารถสำเร็จได้ตามเวลาที่กำหนด

2.2 ช่วยเหลือทีมงานในการกำหนดมาตรฐานงานและวิธีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและผลงาน

2.3 กำหนดนัดหมายและดำเนินการประชุมเพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจได้อย่างเป็นระบบ

3. ทำหน้าที่ช่วยบูรณาการทางสังคม (Social Integration)

3.1 กระตุ้นให้เกิดความไว้วางใจ การยอมรับต่อกันและเกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมงาน

3.2 อำนวยการความสะดวกให้เกิดการสื่อสารแบบเปิดเผย การมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกันและช่วยเสริมสร้างความอดทนต่อความคิดหรือทัศนคติที่แตกต่างกันของผู้อื่น

3.3 เป็นคนกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งระหว่างสมาชิกและหาทางช่วยเหลือให้ทีมงานสามารถหาข้อยุติในลักษณะเชิงบูรณาการได้

4. ทำหน้าที่การขยายขอบข่ายภายนอก (External Spanning)

4.1 ช่วยดูแลติดตามสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอกที่จะช่วยให้ทีมงานสามารถกำหนดความต้องการของลูกค้าได้ถูกต้อง คอยดูแลติดตามปัญหาต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งกระบวนการเชิงการเมืองที่อาจมีผลกระทบต่อทีมงาน

4.2 ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของทีมงานให้ปรากฏต่อสาธารณะชนภายนอก พยายามใช้บารมีหรืออิทธิพลต่อบุคคลอื่นนอกทีมงานที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการให้ความเห็นชอบ ให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมืออย่างเพียงพอต่อการทำงานของทีมงาน

กล่าวโดยสรุป การกระทำหน้าที่ของผู้นำทีมในด้านวิสัยทัศน์ก็เพื่อให้ทุกคนมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การช่วยอำนวยการก็เพื่อช่วยเหลือทีมงานในการหาวิธีการที่สามารถจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การขยายขอบข่ายภายนอกก็เพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าการตัดสินใจของทีมงานนั้น สอดคล้องตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่ภายนอกเพียงไรและการบูรณาการทางสังคม เพื่อให้ภาวะผู้นำช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งเหนียวแน่น

ของทีมงาน ส่วนการที่ผู้นำจะเลือกใช้หน้าที่ใครหน้าที่หนึ่งในสี่ประการดังกล่าว มากน้อยแค่ไหนเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับขั้นตอนระยะการพัฒนาของแต่ละทีม (stage of group development) ตัวอย่างเช่นบทบาทด้านวิสัยทัศน์มีความจำเป็นมากในระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งทีมงาน (team forming stage) ในขณะที่บทบาทด้านอำนวยความสะดวกจะมีความสำคัญมากขึ้นในระยะขั้นตอนภายหลังจากที่ทีมงานสามารถตกลงกันได้ในเรื่องวัตถุประสงค์แล้ว อย่างไรก็ตาม แม้บทบาทหน้าที่ทั้งสี่ประการ ของการนำทีมงานจะเหมาะสมก็ตาม แต่ทีมงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้เลย ถ้าสมาชิกของทีมยังขาดความเข้าใจว่า บทบาทหน้าที่แต่ละด้านของการนำทีม นั้น สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมในเวลาที่แตกต่างกัน จุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคสำคัญของการทำงานในทีมงานแบบไขว้หน้าที่ก็คือ ผู้ที่เป็นผู้นำยังคงติดกับบทบาทเก่าที่เป็นบทบาททางการในองค์การแบบแนวตั้ง นอกจากนี้ แบรี่ (Bary, 1992) ยังมีความเห็นว่า ทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้น บรรดาสมาชิกแต่ละคนของทีมควรมีบทบาทในการทำหน้าที่เป็นผู้นำแต่ละด้านที่เหมาะสมกับตนในวาระและโอกาสที่เอื้ออำนวย นอกจากนี้ความสำเร็จของทีมงานแบบไขว้หน้าที่ ยังจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานในแง่ช่วยให้ความชัดเจนด้านพันธกิจ (mission) การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ตามความจำเป็น รวมทั้งการช่วยสนับสนุนเชิงการเมือง (political support) อีกด้วย ดังนั้นการจัดทีมงานแบบไขว้หน้าที่จึงถือเป็นบันไดก้าวแรก ขององค์การ ที่จะพัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมของพนักงานมากขึ้น รวมทั้งการนำรูปแบบการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (empowerment) แก่พนักงานระดับปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อพัฒนาทีมงานให้วิวัฒนาการขึ้นสู่การเป็นทีมงานแบบนำตนเอง (self-directed teams) ซึ่งเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอันสำคัญขององค์การในการปฏิรูปการจัดการรูปแบบการทำงานใหม่ ต่อไป

3. ทีมงานแบบนำตนเอง (Self-Directed Team) ทีมงานแบบนำตนเองถือได้ว่าเป็นผลสูงสุดที่เกิดจากวิวัฒนาการของทีมงานแบบไขว้หน้าที่และทีมงานแบบตามหน้าที่ดังอธิบายได้จากภาพ 2 ที่แสดงถึงวิวัฒนาการของทีมงานและผู้นำทีมงาน โดยทีมงานตามหน้าที่ เป็นกลุ่มของพนักงานที่มีทักษะอย่างเดียวกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้อำนาจขององค์การ โดยมีผู้นำตามสายงานบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง ส่วนในทีมงานแบบไขว้หน้าที่สมาชิกของทีมงานจะมีความเป็นอิสระจากสายบังคับบัญชาตามลำดับเพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงเน้นการมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง (leader-centered) และกำกับโดยผู้นำ (lead-directed) มีผู้นำส่วนใหญ่ที่ถูกแต่งตั้งโดยองค์การจากบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารอยู่แล้ว ซึ่งมักจะเป็นระดับหัวหน้าแผนกใดแผนกหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องมาทำหน้าที่ผู้นำทีมและเพื่อให้ทีมงานสามารถดำเนินงานไปได้ ผู้นำก็จะลดการใช้อำนาจใน

การกำกับและควบคุมลงเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อทีมงานยิ่งขึ้น ส่วนทีมงานแบบนำตนเอง ซึ่งมีสมาชิกของทีมที่สามารถทำงานร่วมกันได้ตามลำพัง โดยไม่ต้องมีการควบคุมกำกับดูแลจากผู้บริหารหรือผู้นำที่รับผิดชอบ ทีมงานแบบนำตนเองจึงดำเนินงาน โดยมีสมาชิกทีมงานเป็นศูนย์กลางและกำกับตนเอง (member-centered and directed) มากกว่าโดยการใช้ทีมงานแบบนำตนเอง จึงสามารถสร้างความรู้สึกท้าทายให้แก่พนักงาน ทำให้การทำงานรู้สึกว่ามีความหมาย (work meaningful) และช่วยพัฒนาความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว (sense of identity) กับองค์กรอย่างเหนียวแน่น (Wilson, et al., 1994) โดยอุดมคติแล้วทีมงานแบบนำตนเอง ควรประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 5-12 คน (แต่ไม่ควรเกิน 20 คน) ที่ใช้การหมุนเวียนงาน (rotate jobs) ไปตามกระบวนการผลิตครบทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตหรืออย่างน้อยที่สุด ได้ครบหนึ่งขั้นตอนของกระบวนการผลิต (เช่น ขั้นตอนการจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น) ทีมงานแบบนำตนเองจึงเป็นทีมงานระยะยาวหรือค่อนข้างถาวรมากกว่าและโดยหลักแล้วจะต้องประกอบเงื่อนไข 3 ประการ (Booth, 1994) ต่อไปนี้

1. ทีมงานต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีทักษะและมีหน้าที่ต่างกัน โดยเมื่อผสมผสานทักษะของคนเหล่านี้เข้าด้วยกันแล้ว เพียงพอที่จะปฏิบัติงานชิ้นสำคัญขององค์กรได้สำเร็จ ด้วยเหตุนี้ อุปสรรคที่เป็นกำแพงขวางกั้นระหว่างแผนงานเดิมก็จะลดลงในขณะเดียวกัน การประสานงานสามารถทำได้ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างมาก
2. ทีมงานต้องได้รับอนุญาตในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร อาทิเช่น ข้อมูลสารสนเทศ ทรัพยากรด้านการเงิน อุปกรณ์ เครื่องจักรกลและอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ
3. ทีมงานต้องได้รับมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ ซึ่งรวมถึงการมีอิสระของสมาชิกในการคัดเลือกสมาชิกใหม่ วิธีการแก้ปัญหาวิธีการใช้จ่ายเงิน วิธีการควบคุมติดตามผลงาน และการวางแผนต่อไปในอนาคตในทีมงานแบบนำตนเอง สมาชิกจะมีหน้าที่รับผิดชอบกันเองในการจัดตารางการทำงานและตารางการพักร้อน การสั่งซื้อวัสดุและการประเมินผลการทำงาน ทีมงานจะถูกนิเทศตรวจสอบน้อยที่สุด แต่จะได้เข้าร่วมรับผิดชอบในการแก้ไขความขัดแย้งและกระบวนการตัดสินใจส่วนการหาผู้นำทีมงาน แบบนำตนเอง ส่วนใหญ่มักใช้วิธีเลือกคนใดคนหนึ่งกันเองขึ้นทำหน้าที่เป็นผู้นำทีมงานมีบางแห่งที่หมุนเวียนเปลี่ยนกันเป็นผู้นำทุกปี แต่มีบางทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องระบุผู้นำที่ชัดเจน กล่าวคือ สมาชิกคนใดก็ได้ที่สามารถทำบทบาทเป็นผู้นำได้เฉพาะแต่ละสถานการณ์นั้น ค่านิยมหลักสองประการขององค์กร ได้แก่ ความเท่าเทียมเสมอภาค (equality) กับการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ

(empowerment) ก็มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารแบบที่ทีมงานนำตนเองนั่นเอง กอร์ดอน (Gordon, 1992) ได้เสนอผลการศึกษารายหนึ่งเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ในการดำเนินการต่อเรื่องต่าง ๆ ไปให้แก่ทีมงานแบบนำตนเอง สรุปผลดังภาพ 3 ดังนี้

- กำหนดตารางการทำงานของตนเอง	69%
- ติดต่อกับลูกค้าภายนอกได้โดยตรง	59%
- กำหนดเป้าหมายผลงานได้โดยตรง	57%
- จัดการฝึกอบรม	55%
- จัดซื้ออุปกรณ์หรือบริการ	47%
- ติดต่อกับลูกค้าประเภทแผลงลอยหรือผู้จัดหาสินค้าได้	46%
- จัดทำงบประมาณ	35%
- จัดหา จ้างสมาชิกใหม่ของทีมงาน	29%
- ไล่สมาชิกทีมงานออก	21%

ภาพ 3 การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินการต่อเรื่องต่าง ๆ ไปให้แก่ทีมงานแบบนำตนเอง

ที่มา: Gordon, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, น. 472

การพัฒนาทีมงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2559, น. 11) การพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานที่มีศักยภาพ และมีความแข็งแกร่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ซึ่งจุมพล นิยมพานิช (2544, น. 242-243) ได้อธิบายไว้ว่าหากจะพัฒนาทีมให้เป็นทีมที่มีพลัง และมีศักยภาพได้นั้นจะต้องมีขั้นตอนในการพัฒนาทีมอยู่ 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นแรก คือ ขั้นของความพร้อม (Ready) เมื่อทีมได้มีการมารวมตัวกันแล้วจะต้องมีการสร้างให้เกิดความพร้อมขึ้น เพราะการรวมตัวกันของแต่ละทีมก็ย่อมมีความแตกต่างกันออกไป บางทีมสมาชิกอาจจะมีความกระตือรือร้นมีพลัง แต่ขาดเรื่องของการพัฒนาความสัมพันธ์ภายในทีม รวมทั้งการขาดทิศทางที่จะดำเนินไป ซึ่งการพัฒนาทีมให้มีพลังและศักยภาพมีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องสร้างความพร้อมให้กับทีมก่อน เพราะความพร้อมของทีมจะต้องประกอบด้วย ความกระตือรือร้น มีการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิก และต้องมีการจัดโครงสร้างของทีม เพื่อที่จะให้ทีมมีทิศทางที่จะดำเนินไป นอกจากนั้นต้องมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของทีมและขององค์การด้วย

ขั้นที่สอง คือ เป็นขั้นของการมีความมั่นคง (Steady) ในขั้นตอนนี้จะมีความมุ่งมั่นที่กฎเกณฑ์และการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่สร้างขึ้น สำหรับขั้นตอนนี้จะค่อนข้างมีความเข้มงวดและมีการวางแผนมาเป็นอย่างดี ขั้นนี้จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ทีมจะต้องสามารถจัดความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยส่วนมากผู้นำที่เกิดขึ้นมาจะเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการในขั้นตอนนี้จะมีการมอบหมายภาระงาน โดยมีภาระงานที่ไม่เป็นทางการและมีการติดตามการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ขั้นที่สาม คือ เป็นขั้นของการก้าวไปข้างหน้า (Go) เป็นขั้นที่ทีมงานมีประสิทธิผลเป็นขั้นที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปิดโอกาสให้บทวนการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนสำหรับผู้นำที่ที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้จะเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่คอยให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือทีม ในส่วนสมาชิกในทีมก็จะได้รับความไว้วางใจ โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่คอยให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือทีม ในส่วนของสมาชิกในทีมก็จะมีควมรับผิดชอบร่วมกันทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือ และความไว้วางใจกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้ทีมจะทำให้ทั้งวัตถุประสงค์ของทีมและวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จ (จุมพล หนีมพานิช, 2554, น. 242-243)

การพัฒนาทีมงานให้มีความเข้มแข็งนั้น สมคิด บางโม (2545, น. 256-257) กล่าวว่า ทีมงานใดที่มีความเข้มแข็งและร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็ย่อมที่จะสามารถทำให้การทำงานนั้นบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นจึงต้องสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และสำหรับวิธีการที่จะพัฒนา หรือสร้างทีมงานให้มีความเข้มแข็งนั้น มีสิ่งที่ควรคำนึงถึงดังต่อไปนี้

- 1) การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกในทีมด้วยกัน เช่น การประชุมปรึกษากันอย่างสม่ำเสมอ หรือการจัดกิจกรรมร่วมกันตามโอกาส เช่น การรับประทานอาหาร การเล่นกีฬา เป็นต้น และสร้างสัญลักษณ์ของทีมขึ้นมา เช่น ทำเครื่องหมาย เป็นต้น
- 2) การให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม หรือมีการให้ประโยชน์ตามที่สมาชิกมีความมุ่งหวัง
- 3) ให้การยกย่อง เชิดชูหรือการให้กำลังใจ ให้คำชื่นชมเมื่อทำงานเสร็จ
- 4) การสื่อสารภายในกลุ่มอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึงโดยสมาชิกทุกคนจะต้องได้รับรู้ข้อมูลอย่างทั่วถึงและตรงกัน
- 5) เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในทีม จะต้องมีการแก้ไขความขัดแย้งนั้นทันที
- 6) มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมสอนงาน การให้เข้าร่วมอบรมสัมมนา
- 7) การให้สมาชิกมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ รวมทั้งให้การยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในทีม และมีการหาข้อยุติของความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
- 8) การนำเอาเทคโนโลยี

เข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของสมาชิกกับการบริหารทีมงาน เป็นสำคัญ

พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม

ถึงแม้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำทีมและสมาชิกทีมในการดำเนินงาน จะมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของทีมงาน นั้นหาได้ถูกจำกัดโดยงานที่ได้รับมอบหมายแต่อย่างใดไม่ ผลจากการวิจัยทางด้านจิตวิทยาสังคม ได้ชี้ให้เห็นว่าสมาชิกทีมทุกคนจะต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของพวกเขาเพียงคนเดียวอาจจะมีผลต่อความล้มเหลวของทีมงานได้ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินการร่วมกัน และขัดขวางการดำเนินการของกลุ่มในทีมสามารถแยกได้ เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน

พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้การทำงานของทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่สมาชิกแสดงออกจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานของทีมงาน กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่

1.1 การริเริ่ม (Initiating) เป็นการเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ รวมถึงวิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ช่วยให้เพื่อนร่วมงาน เกิดความคิดหรือมีวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา

1.2 การแสวงหาข้อมูล (Seeking information) เป็นความพยายามในการซักถาม เพื่อให้เกิดความกระจ่าง หรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ชัดเจนมาใช้ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม

1.3 การให้ข้อมูล (Giving information) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญ ต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ หรือใช้ประสบการณ์ของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของกลุ่ม

1.4 การชี้แจงให้กระจ่าง (Clarifying) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของข้อเสนอแนะ และความเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกให้ประสานสอดคล้องกันโดยการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิก ทีมแต่ละคนเข้าด้วยกัน และนำความคิดเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน สร้างความสามัคคีในกลุ่ม

1.5 การสรุป (Summarizing) เป็นการประเมินการดำเนินการของทีมว่าสามารถดำเนินการหรือแก้ปัญหาได้ในระดับใด แนวทางการแก้ปัญหาที่ใช้เป็นไปอย่างสมเหตุสมผล และเป็นไปได้หรือไม่ เท่ากับเป็นการสรุปความก้าวหน้าในการดำเนินการของทีมงานนั่นเอง

2. พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน

พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีสนับสนุนการทำงาน เป็นการธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมงาน และมีกำลังใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ร่วมกันได้สำเร็จ กิจกรรมที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 การสนับสนุนให้กำลังใจ (Encouraging) เป็นการให้คำยกย่องชมเชย หรือยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก เป็นการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ สร้างความอบอุ่นและผูกพันภายในทีมงาน รวมถึงการยอมรับสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

2.2 การผสมผสาน (Harmonizing) เป็นการช่วยประสานแนวคิดที่แตกต่างกันของสมาชิก แสวงหาแนวทางประนีประนอมความคิดหรือความต้องการต่างกันของสมาชิก เพื่อป้องกันความขัดแย้ง

2.3 การกำหนดมาตรฐาน (Setting standards) เป็นการแสวงหาเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีมงาน หรือใช้ในกระบวนการประเมินผลการดำเนินการมาตรฐานที่กำหนด ชี้้นำไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานของทีมงาน

2.4 การปฏิบัติตาม (Following) เป็นการดำเนินการตามแนวคิดของทีมงานเห็นชอบ และยินดีที่จะทดสอบแนวทางการดำเนินการใหม่ ๆ ที่ทีมงานเสนอแนะ

2.5 การคุ้มครอง (Gatekeeping) เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีม เพื่อป้องกันไม่ให้สมาชิกทีมบางคนถูกครอบงำทางด้านความคิด

3. พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงาน

พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงาน เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกทีมที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินการของทีมงาน พฤติกรรมกลุ่มนี้จะคุกคามประสิทธิภาพการดำเนินการซึ่งพวกเขาควรหลีกเลี่ยงได้แก่

3.1 การก้าวร้าว (Being aggressive) เป็นการคอยลดสถานะภาพของผู้อื่นคอยทับถมขัดแย้ง เหยาะเหยี้ยและโจมตีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น โดยพยายามพูดถากถางและพยายามให้ทีมเกิดความขัดแย้งมากกว่าที่จะศึกษาเหตุผลหรือทำความเข้าใจกับปัญหา

3.2 การถอยหนี (Withdrawing) เป็นการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ ไม่สนใจในการรวบกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในรูปการเหยาะเหยี้ย ถากถาง เฉยเมยหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

3.3 การขุดคุ้ยเรื่องจุกจิกหมุมหม่อม (Nitpecking) เป็นการคอยเน้นในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่เป็นสาระสำคัญของปัญหา

3.4 การเรียกร่องการยกย่อง (Recognition) เป็นการพยายามทำวิถีทางเพื่อเรียกร่องความสนใจให้กับตนเอง เช่น โดยการโอ้อวด พยายามทำทุกอย่างที่จะไม่ให้ด้อยกว่าผู้อื่น ต้องการการยอมรับและผลตอบแทนเหนือสิ่งอื่นใด

3.5 การเรียกร่องความเห็นใจ (Sympathy seeking) เป็นการพยายามเรียกร่องความสนใจจากสมาชิกทีมคนอื่น โดยการแสดงความไม่มั่นคงหรือความสับสน มักอ้างถึงการถูกบังคับให้หมดความอดทน ให้เสียสละ ให้เผชิญปัญหาต่าง ๆ โดยถูกรบกวนและกลั่นแกล้ง เป็นต้น

3.6 การขัดขวาง (Blocking) เป็นความพยายามที่จะต่อต้าน คือตั้ง มองโลกในแง่ร้าย มีความขัดแย้งและไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของผู้อื่น พยายามจะนำประเด็นที่ทีมได้ปฏิเสธไปแล้วมาพิจารณาใหม่ มีความคิดเห็นเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งเป็นพิเศษ ไม่มีการเดินสายกลางหรือไม่มีวิธีอื่นใดนอกจากวิธีของตนเองที่กล่าวมาแล้วเพียงวิธีเดียว

โดยสรุป สมาชิกของทีมงานควรตระหนักว่า พฤติกรรมสองกลุ่มแรก ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานและพฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางบวกต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล ในขณะที่สมาชิกควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ขัดขวางการดำเนินการของทีม เพราะจะนำไปสู่การดำเนินการที่ล้มเหลว

รูปแบบของพฤติกรรมกลุ่ม (Model of work group behavior) พฤติกรรมกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบได้แก่ รูปแบบกลุ่มทำงานคณะทำงาน (Work group) หรือในรูปแบบคณะกรรมการ (Committee) เป็นกลุ่มสมาชิกที่ร่วมกันเพื่อมีหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ เฉพาะกิจ โดยคณะกรรมการประกอบด้วยกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของ กลุ่มร่วมกันแสดงความคิดเห็น แสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทำการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมเรียกว่า การตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วม เรียกว่าการตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่มจะดีหรือไม่นั้น ควรคำนึงถึงมิติสำคัญ 2 ประการคือ มิติของคุณภาพ (Quality dimension) และมิติของการยอมรับ (Acceptance dimension) เมื่อได้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับแล้ว จึงนำเอาการตัดสินใจไปปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ โครงสร้างที่สำคัญของคณะกรรมการประกอบด้วย ประธานกรรมการ (The Committee chairperson) เป็นผู้ดำเนินการประชุมและควบคุมการประชุม เข้าใจกระบวนการกลุ่มที่จะทำให้การประชุมบรรลุเป้าหมายลดข้อขัดแย้งหรือข้อถกเถียงที่ไม่ได้ข้อสรุป ประสานความคิดของสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันการระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกระบวนการที่นิยมในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มโดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นในปริมาณที่จะมากได้ความรับผิดชอบของผู้บริหารนอกจากการปฏิบัติภารกิจในแต่ละวัน

ด้วยตนเองแล้ว การสร้างทีมงานก็เป็นอีกภาระหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารโดยอาศัยความสามารถและความเต็มใจของผู้อื่น การสร้างทีมงาน (Team - Building) นับว่ามีความสำคัญต่อผู้บริหารและต่อองค์การ ในการให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานการทำงานเป็นทีม ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคลต่าง ๆ การร่วมมือกันในการทำงานดังองค์ประกอบของคำว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ดังนี้

T = Trust	ความไว้วางใจเชื่อใจกัน
E = Empathy	ความเห็นอกเห็นใจเข้าใจกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
A = Agreement	การมีความเห็นร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
M = Mutual Benefit	การมีผลประโยชน์ร่วมกัน
W = Willingness	ความเต็มใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ
O = Opportunity	การให้โอกาสในการแสดงความสามารถ
R = Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกัน การตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบ
K = Knowledge	รู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน

Team Spirit หมายถึง การแสดงออกของผู้ร่วมทีมงานในการแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน การเสียสละการมีน้ำใจ ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจในการทำงาน การยอมรับข้อผิดพลาดบกพร่องของตนที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (เนตรวิมลนาถ ยาวีระช, 2552, น. 195)

สรุปได้ว่า พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม คือ พฤติกรรมในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของทีมงาน สร้างบรรยากาศที่ดีสนับสนุนการทำงานเป็นการอ้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมงาน และมีกำลังใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ร่วมกันได้สำเร็จ

แนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 28)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือแสดง

บทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2552, น. 25) กำหนดเกณฑ์วัดระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ในการนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จที่ ระดับ 5 คือ

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

ระดับที่ 3 ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

ระดับที่ 4 สนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ระดับที่ 5 นำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง การแสดงความตั้งใจอย่างแท้จริง ในการร่วมงานกับผู้อื่น ให้กำลังใจช่วยเหลือสนับสนุน รับฟังข้อเสนอแนะ การปรับตัวเป็นได้ทั้งผู้นำ และผู้ตามเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ที่มีความสอดคล้อง กับกรอบการประเมินสมรรถนะหลักของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบของ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (อ้างถึงใน สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 6) แบบประเมินสมรรถนะครูที่พัฒนาขึ้นในครั้งนี้ มีกรอบความคิดมาจากแนวคิดของ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ที่อธิบาย ไว้ว่า "สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การทำงาน (Other Characteristics) และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กร ปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจากแรงผลักดัน เบื้องลึก (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออก ต่อสังคม (Social role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ภาครัฐของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตาม กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) เพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ

การกำหนดกรอบการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการกำหนดความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู และการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างแบบทดสอบเพื่อประเมินสมรรถนะข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา ตามโครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ: กิจกรรมจัดระบบพัฒนาครูเชิงคุณภาพ เพื่อการพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งคณะทำงานประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันพิจารณาและกำหนดสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์สมรรถนะครู อันประกอบด้วย เจตคติ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามภารกิจงานในสถานศึกษา จากแบบประเมินสมรรถนะและมาตรฐานของครูผู้สอนที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดทำไว้ ได้แก่ แบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน (สมรรถนะ) เพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีและเลื่อนวิทยฐานะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) มาตรฐานวิชาชีพครู ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สค.บศ.) นอกจากนี้ ยังศึกษา จากแนวคิดทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 1.2 การบริการที่ดี
- 1.3 การพัฒนาตนเอง
- 1.4 การทำงานเป็นทีม

รายละเอียดและคำอธิบายสมรรถนะหลักที่ 1.4 การทำงานเป็นทีม ดังต่อไปนี้

1.4.1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

- 1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 2) ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 3) ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

1.4.2 การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

- 1) ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่

เหมาะสม

1.4.3 การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

1) มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล / กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ

1.4.4 การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

1) แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส

1.4.5 การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

- 1) แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน
- 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน
- 3) ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

1.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

- 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
- 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.5 ภาวะผู้นำครู
- 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ ที่สอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ดังนี้

วูดค็อก (Wood Cock, 1989) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีคือ

1. บทบาทที่สมดุล (Balance roles) คือ การผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีมงานบทบาทที่สมดุลเป็นเรื่อง

ที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างทีมงานของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างของบุคคลในการทำงานแต่ละด้านก่อนมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear objective and agree goals) การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ มีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นที่คิดจะสร้างสรรค์งาน ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

3. การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and confrontation) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะต้องสามารถแสดงทัศนวิจารณ์ ให้ความคิดเห็นเสนอแนะข้อแตกต่างโดยปราศจากความกลัว

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and trust) การสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์การของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชย การแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นปัญหาและประเด็นต่าง ๆ ของงาน โดยให้บุคลากรในโรงเรียนตระหนักว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีความจริงใจ องค์การก็จะเข้าใจ ความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับของคนอื่น ๆ และพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ (Co-operation and conflict) การบริหารงานในโรงเรียนให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อ ความนิยม ความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกันเหล่านี้มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

6. กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะในการทำงานและทัศนคติ ส่วนบุคคล ดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างและพัฒนากการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้น

การตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงาน ลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบใด จึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะสิ้นไหลเปลี่ยนไปมา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะต้องทำให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ เพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของบุคลากรในองค์กรและเป็นผลทำให้งานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของบุคลากรในองค์กรให้กลับกลายเป็นบุคคลที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (regular review) การทบทวนการบริหารงานในที่อย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงาน ช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพราะองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมานั้นต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลการดำเนินงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร คุ่มค่าเพียงใดหรือไม่ ซึ่งจะเห็นได้ว่า การทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน 2 ประการคือ ผู้ทำงานทราบถึงผลงานที่ตนรับผิดชอบและในแง่ของตัวองค์กรก็จะได้ข้อมูลที่จะช่วยให้สามารถรู้ได้ว่างานที่ทำทั่วไปแล้วนั้นทำได้ดีเพียงใด ซึ่งการรู้ดังกล่าวนี้เองจะทำให้การควบคุมสั่งการต่าง ๆ สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. การพัฒนาตนเอง (individual development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (sound intergroup relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมหรือแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

11. การสื่อสารที่ดี (good communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ จะได้รับการปฏิบัติมากขึ้นเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2560, น.14 – 17) ทีมงานที่เหมาะสมต้องมีองค์ประกอบของทีมงานดังนี้

1. ผู้นำทีม ซึ่งมีบทบาทที่เป็นหัวหน้าทีม ซึ่งผู้นำทีมที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 เป็นผู้ริเริ่มที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแนวคิดในการหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ แนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ หาวิธีทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ หรือเป็นผู้ริเริ่มจุดประกายการเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานแนวใหม่ ๆ เพื่อให้ทีมงานสามารถสร้างวิธีการทำงานที่ดีเหมาะสมร่วมกัน

1.2 มีเป้าหมายชัดเจน ผู้นำทีมงานจะต้องศึกษาและกำหนดเป้าหมายงานให้ชัดเจนเป็นไปตามนโยบายของหน่วยงาน โดยสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการทำงานให้สมาชิกได้รับรู้ที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายงานเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เชิงระยะเวลา เป็นต้น

1.3 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก ผู้นำทีมจะต้องศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกทีมเป็น โดยสามารถสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานของทีมให้แล้วเสร็จ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายงานที่ตั้งไว้ ซึ่งสมาชิกทีมมีความเต็มใจ สุขใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

1.4 มีความสามารถในการให้คำแนะนำปรึกษาที่ดี ผู้นำทีมงานที่ดีต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดี มีทักษะในการตั้งคำถามเปิดและปิดการให้คำปรึกษาที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดี มีความสามารถในการค้นหาปัญหา ค้นหาทักษะและความสามารถของสมาชิกผู้รับคำปรึกษาได้ดี รักษาความลับของผู้ขอรับคำปรึกษา สามารถให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อเสริมสร้างทักษะความสามารถของสมาชิกทีมที่ดี ซึ่งหลักสำคัญในการให้คำปรึกษาที่ดีนั้น ผู้นำทีมต้องทำให้เขาเห็นตัวเอง และยอมรับในสิ่งที่เขาอยู่ด้วยตัวเอง เขาต้องเป็น

ผู้อยากเปลี่ยน ไม่ใช่มีใครบังคับ เขาต้องรู้สึกว่าเขาสามารถกระทำในสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้เขารู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงทำได้ง่าย ๆ และน่าสนใจหลุมพรางที่เขาเจออยู่เป็นแค่ความคิดของเขา กับเรื่องนั้น ๆ เท่านั้น เขาสามารถเลือกที่จะคิดในอีกด้านหนึ่งได้ด้วยตัวเขาเอง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อลงมือทำอย่างจริงจัง ซึ่งผู้นำทีมงานจะไม่ใช้คำถาม เช่น "ทำไมจึงเป็นอย่างนี้" แต่มีทักษะในการตั้งคำถาม เพื่อค้นหาแนวคิดของผู้รับคำปรึกษา เช่น ถามว่า "ทำอย่างไรจึงแก้ไขได้" แทน โดยผู้นำทีมจะต้องสร้างความเชื่อมั่นซึ่งผู้รับคำปรึกษาสามารถสร้างได้ด้วยตัวเอง การให้ความสำคัญที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ การให้พลังแก่ผู้รับคำปรึกษา ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำ

1.5 มีทักษะในการชี้ให้สมาชิกทีมรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยผู้นำทีมงานจะต้องสามารถแจกแจง ชี้แจง อธิบายบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกทีมที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของทีมได้อย่างเปิดเผย เช่น มีการประชุมชี้แจง หรือภารกิจของทีมที่ได้รับมา เพื่อมอบหมาย สั่งการหรือกระจายภาระงานให้สมาชิกทีมได้รู้อย่างทั่วถึง สามารถชี้แจงให้สมาชิกทีมได้เห็นความสำคัญของตนเองที่มีต่อความสำเร็จของทีมงานได้อย่างดี

1.6 มีทักษะในการจัดระบบและโครงสร้างภายในทีม หัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะการคิดเชิงระบบ โดยสามารถจัดระบบการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยการประหยัดทรัพยากรขององค์กร สามารถจัดโครงสร้างการทำงานภายในทีมให้เกิดความเหมาะสม ในภาระงานและเป้าหมายงานที่ได้รับในแต่ละงาน

1.7 เป็นผู้ฟังที่ดี หัวหน้าทีมจะต้องเรียนรู้ที่จะฟังผู้อื่น โดยเฉพาะสมาชิกทีม การฟังเป็นทักษะส่วนหนึ่งของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความใส่ใจ เอาใจใส่ การเห็นอกเห็นใจและการรับรู้ข้อมูลของผู้อื่นอย่างใจเปิดกว้าง เห็นความสำคัญของความคิดเห็นของผู้อื่น การมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี จะส่งผลให้การรับรู้ข้อมูลมีความครบถ้วน มีมุมมองหลาย - มุมมองในการนำไปช่วยกันสร้างวิธีการทำงาน หาวิธีแก้ปัญหาทางานหรือพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

1.8 เป็นนักสื่อสารที่ดี หัวหน้าทีมงานต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบการสื่อสารแบบเปิด คือ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้สมาชิกทีมได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หัวหน้าทีมต้องสามารถสรุปความคิดเห็นต่าง ๆ และนำเสนอเพื่อให้ทีมได้ข้อมูลนำไปคิดและตัดสินใจ ซึ่งการเป็นนักสื่อสารที่ดีต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่จะมีสไตล์และการแสดงออกที่แตกต่างกัน คำนึงถึงอิทธิพลที่ส่งผลต่อการสื่อสาร เช่น ภูมิหลังของสมาชิกทีม แนวคิดและทัศนคติส่วนบุคคลของสมาชิกทีมที่มีต่องาน สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลถึงการสื่อสาร เช่น สภาพเสียงดัง สภาพอากาศ สภาพแสง สภาพสถานที่ ภาวะความเร่งรีบ

ความกดดัน เป็นต้น โดยผู้นำทีมจะต้องสร้างระบบการสื่อสารให้เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ให้มีโอกาสด้านต่างฝ่ายต่างได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และต้องมีทักษะในการใช้ภาษาที่สร้างอิทธิพลจิตใจหรือสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกทีมคล้อยตาม เพื่อวัตถุประสงค์แห่งความสำเร็จตามเป้าหมายงาน

1.9 เป็นนักคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี ผู้นำทีมต้องฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์ โดยเริ่มต้นจากการเป็นนักแสวงหาข้อมูลที่ดี อย่างน้อยข้อมูลที่ดีควรมาจาก 3 จริง ได้แก่ ประการที่หนึ่ง เป็นข้อมูลที่มาจากการจริงโดยการได้มีโอกาสจับ สัมผัส หรือมองเห็นสิ่งของจริงที่ใช้ในการทำงาน ประการที่สอง ข้อมูลที่มาจากสถานที่จริง ซึ่งผู้นำจะต้องลงไปสัมผัสถึงสถานที่ทำงานจริงของสมาชิกทีม ได้มีโอกาสสัมผัสสภาพการทำงานจริงของสมาชิกทีม และประการที่สาม เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง หมายถึง เป็นข้อมูลที่แสดงสภาพความเป็นจริงมิได้ถูกบิดเบือนจากทัศนคติส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ผู้นำทีมต้องมีความสามารถในการดึงข้อเท็จจริงมาใช้ในกระบวนการคิดวิเคราะห์ แยกแยะ เพื่อหาแนวทางการทำงาน และหากเป็นข้อมูลที่มีความกำกวมในการตัดสินใจถึงผลดีผลเสีย ผู้นำต้องมีความสามารถและประสบการณ์ที่สูง กล้าที่จะตัดสินใจนำทีมให้ทำงานได้ โดยเป็นผู้เปิดใจกว้างพอในการยอมรับผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

2. สมาชิกทีม ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ โดยสมาชิกที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

2.1 ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด สมาชิกทีมควรมีความตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อผลสำเร็จของงาน โดยสมาชิกทีมต้องมีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ และที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณ คุณภาพและระยะเวลา โดยมีความตระหนักในการผลักดันศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ของตนเองที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมายของทีมที่ตั้งไว้ หากปฏิบัติแล้ว ติดขัดหรือเกิดข้อขัดข้องก็ไม่นั่งนอนใจหรือเพิกเฉย ปิดบัง หรือซ่อนเร้น แต่ควรรีบแจ้ง หัวหน้าทีม หรือทีมงานเพื่อร่วมกันแก้ไขงานให้แล้วเสร็จให้ได้ อีกทั้งสมาชิกทีมยังต้องเรียนรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้อื่นในทีมด้วย ทุกบทบาทมีความสำคัญ ไม่ก้าวล่วงบทบาทของผู้อื่น รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง เช่น การประนีประนอม การอำนวยความสะดวก การให้กำลังใจแก่กัน เป็นต้น

2.2 ยอมรับกฎ กติกาของทีม นักสังคมวิทยาได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ว่าเป็นสัตว์สังคม ซึ่งการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้นจึงจะต้องอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน อันจะก่อให้เกิดผลต่อการมีชีวิตรอด และความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ แต่เนื่องจากลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์บางประการ มีสภาพที่ไม่แตกต่างกันไป

จากสัตว์ประเภทอื่น ๆ เช่น ความต้องการที่จะทำอะไรตามความคิดและจิตใจของตนเอง ความต้องการในเรื่องอำนาจและความเป็นใหญ่ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ไม่สามารถดำเนินไปได้ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย เกิดความวุ่นวายในด้านต่าง ๆ นั้น การกดขี่ซึ่งกันและกัน การเอาัดเอาเปรียบกันและบางครั้งอาจนำไปสู่การต่อสู้ประหัตประหารกันขึ้น ดังนั้น มนุษย์จึงได้คิดแนวทาง วิธีการตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการจัดระเบียบทางสังคม เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันในสังคมให้สังคมเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเจริญก้าวหน้าต่อไป การเคารพต่อกฎเกณฑ์ทางสังคมนั้น ไม่เพียงแต่เป็นการบ่งบอกความเจริญทางด้านคุณธรรมของผู้ประพฤติปฏิบัติเท่านั้นแต่แท้ที่จริงแล้วนั้นคือการสร้างความเจริญรุ่งเรืองความเป็นระเบียบเรียบร้อยและความสงบสุขให้กับบ้านเมืองและสังคม ซึ่งการที่ผู้คนในสังคมเคารพและประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางสังคมนั้น เป็นดรชนีชี้นำถึงอารยธรรมของสังคมหรือประเทศนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีและการประพฤติปฏิบัติตามกฎกติกาของผู้คนในสังคมนั้น อุปมาประหนึ่งว่ามีความงดงามเหมือนพวงมาลัยที่ร้อยขึ้นจากดอกไม้หลายสี ถูกลำนำมารวมอยู่ด้วยกันอย่างเป็นระเบียบ ดอกไม้นั้นก็คือตัวแทน ของผู้คนในสังคมที่ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาทางสังคม ส่วนด้ายสำหรับร้อยดอกไม้ นั้น ก็คือตัวแทนของกติกา กฎเกณฑ์ทางสังคม อันจะใช้เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติในการอยู่ร่วมกันนั่นเอง ดังนั้นในการทำงานเป็นทีมก็เช่นเดียวกันเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกทีมเพื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จ ถ้าหากว่าจะมีสมาชิกทีมที่มารวมตัวกันหลายคนการมีกฎกติกาของทีม จึงยังผลทำให้การทำงานเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ถ้าหากว่าระเบียบกฎเกณฑ์ยังคงบัญญัติขึ้นเฉย ๆ ไม่ได้มีการนำมาใช้จริงในภาคปฏิบัติ เราจะพบว่า มีทีมงานมากมายที่ประสบความล้มเหลว หากเพราะสมาชิกทีมไม่ยึดต่อกฎกติกาของทีมแต่ยึดเอาความคิดของตนเองเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความขัดแย้งในการทำงาน ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่าการที่สมาชิกทีมได้นำเอากฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาสู่ภาคการปฏิบัติได้จริง เท่านั้น จึงจะทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเป็นสาเหตุของการที่จะได้นำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าของทีมงานได้อย่างแท้จริง เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สมาชิกทีมจึงต้องยอมรับและปฏิบัติตามกฎ กติกา การทำงานของทีม

2.3 ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการทำงานใด ๆ ขององค์กร ไม่มีงานใดเลยที่สำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ทุกงานล้วนต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรให้งานแล้วเสร็จตามกระบวนงาน ดังนั้น สมาชิกทีมจึงต้องเป็นผู้ที่มีความยินดีในการให้ความร่วมมือ

ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการช่วยให้การทำงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยไม่เป็นผู้เพิกเฉยหรือถือว่ามีหน้าที่โดยตรงของตนเอง

2.4 ปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ การที่สมาชิกทีมได้รับมอบหมายภาระงานจาก ทีมงานให้ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งนั้นย่อมหมายความว่า ทีมงานมีความไว้วางใจฝากความสำเร็จของงานให้กับตัวเรา สมาชิกจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของตนเองและตระหนักถึงความสำคัญของการไว้วางใจของทีมงานที่มอบหมายงานให้ตนเองปฏิบัติ โดยการปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจแก่ทีมงาน ในการทำงานให้เต็มที่ เต็มศักยภาพ ผลักดันความรู้ความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นกับงาน เพื่อให้ทีมงานเกิดความไว้วางใจว่าเมื่อได้มอบหมายภารกิจ หรือการงานให้สมาชิก แล้วสมาชิกจะนำพาการทำงานของตนให้แล้วเสร็จจนได้

2.5 เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ ในการทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้แล้วเสร็จนั้น ต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมที่หลากหลาย ช่วยผลานให้งานประสบความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมนั้น จึงต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมที่หลากหลาย การเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะส่งผลให้การผลานงานเกิดความสำเร็จได้อย่างง่ายดาย และรวดเร็ว การเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะพบว่า การทำงานให้แล้วเสร็จนั้น ไม่จำเป็นต้องสำเร็จด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หากเราเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะพบว่าเราจะมีวิธีการทำงานที่หลากหลาย หรือมีวิธีคิดในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จได้ด้วยหลากหลาย วิธีหรือหลากหลายความคิด ดังนั้น การเป็นผู้เปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ จะเห็นว่าผู้อื่นก็มีความคิดที่ดี ๆ เช่นเดียวกันเราเช่นกัน และยังส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้ออาทรต่อกันและกันด้วย

2.6 ยอมรับความแตกต่างในการทำงานใด ๆ ล้วนพบกับปัญหาและอุปสรรคด้วยกันทั้งสิ้น เนื่องจากศักยภาพของคนแต่ละคนมีความแตกต่าง อุปนิสัยใจคอของคนมีความแตกต่าง สมาชิกทีมบางคนเก่งในบางเรื่องไม่เก่งในบางเรื่อง หรือบางคนด้อยในบางเรื่องแต่เด่นในบางเรื่อง สมาชิกทีมจึงต้องเปิดใจกว้างมองเห็นความแตกต่างของสมาชิกทีม และนำมาใช้ให้เกิดความมีคุณค่า เช่น การมีภูมิหลัง เพศ การศึกษา ประสบการณ์ อายุ อุปนิสัยใจคอที่มีความแตกต่าง ซึ่งต้องยอมรับความแตกต่างและมองเห็นคุณค่าของความแตกต่างเหล่านั้น และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกัน จะส่งผลให้

2.7 สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีม ความสัมพันธ์ที่ดีของกันและกันจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมทีม ได้แก่ การแบ่งปัน การเอื้ออาทร การช่วยเหลือ การห่วงใย และมิตรภาพจะเป็นส่วนช่วยสานความสัมพันธ์

ของสมาชิกทีมให้เกิดความใกล้ชิดแน่นแฟ้น อันส่งผลให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจ การเห็นอกเห็นใจ และการให้อภัยกันแก่กัน จะผลักดันให้กลไกการทำงานของทีมไปได้อย่างรวดเร็ว และคล่องตัว ดังนั้นสมาชิกทีมจึงต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นจากเบื้องต้นในการยิ้มแย้มแจ่มใส การกล่าววาจาอันเป็นมิตรไมตรี การให้อภัย การให้โอกาสการรับฟังซึ่งกันและกัน และการเปิดใจกว้างยอมรับกันและกัน ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดแก่เพื่อนร่วมทีมงาน

2.8 คิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน การทำงานเป็นทีมนั้นจุดสำคัญหรือจุดเน้นอยู่ที่การก้าวไปด้วยกัน การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นย่อมเป็นธรรมดาที่แนวคิด วิธีการทำงาน หรือการกระทำอารมณ์ของสมาชิกทีม อาจส่งผลกระทบต่อคนรอบข้าง ซึ่งสมาชิกทีมต้องฝึกฝนให้เป็นผู้ที่จิตใจเปิดกว้าง และมองให้เห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งมากกว่าการยึดถือเอาแนวคิดส่วนตน หรือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้ง ซึ่งจะยังผลให้เกิดการเอาใจเอารัดเอาเปรียบ การรำวราน และความขัดแย้งกันได้ การฝึกการคิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตนนั้น ให้ฝึกมองเป้าหมายของทีมงานเป็นที่ตั้งฝึกการยึดต่อมติการประชุมของทีมงานในการนำไปใช้ในการปฏิบัติ และมองเห็นเส้นทางของความสำเร็จหรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน

3. ระบบการทำงานหรือกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การประชุม การตัดสินใจ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ซึ่งโดยกระบวนการทำงานที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้งานเป้าหมายหรือปัญหา (Problem Awareness) การรับรู้งานเป้าหมาย หรือปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ทีมได้รับมอบหมาย ทีมต้องศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้หรือบรรลุให้ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน เข้าใจเป้าหมายและกระบวนการได้ตรงกัน การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำความเข้าใจให้ตรงกัน เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทีมทราบได้ว่า สมาชิกเข้าใจเป้าหมายการทำงานตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติโดยระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมเกิดความเข้าใจในปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ ในการแก้ปัญหา และวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ที่เป็นรูปธรรม มีขั้นตอนก่อนหลัง โดยคำนึงถึงกำลังคน หรือแรงงาน อุปกรณ์ งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลาที่มีอยู่ สมาชิกอาจเสนอทางเลือกที่แตกต่าง หลากหลายรวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด โดยอาจมีการขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ภายนอกทีม หรือที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนอาจรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะ กำหนดแผนที่สมบูรณ์ ซึ่งทีมต้องแบ่งงานหรือกระจายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ของสมาชิก ถ้าเป็นไปได้ ควรมีการทดลองก่อนการปฏิบัติจริง เพื่อหาข้อผิดพลาด และเพื่อให้ เห็นว่าแผนที่วางไว้มีโอกาสสำเร็จได้สูงสุด

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการ นำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ อาจมีการสอนงานกัน ปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิก ในทีมร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการ ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเอง อย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ หรือทีมอาจมีขั้นตอนในการทำงาน เป็นทีมเป็นอย่างอื่นได้ เช่น

- 1) กำหนดเป้าหมายหรืองานที่จะต้องทำ
- 2) สร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ต้องใช้ทักษะใดบ้าง ในการทำงาน
- 3) ระดมความคิดของสมาชิก เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดี
- 4) คัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด
- 5) กำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงาน กำหนดผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัดความสำเร็จ
- 6) ปฏิบัติตามแผน ซึ่งระหว่างนี้ทีมต้องมีกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่ติดต่อกัน
- 7) ประเมินผล โดยการประชุมร่วมกันแจ้งผลสำเร็จ อุปสรรคหรือปัญหาที่พบ เพื่อให้ในการพัฒนาในครั้งต่อไป

4. บรรยากาศในการทำงาน ซึ่งเป็นความพอใจความสุขใจที่เกิดขึ้นของสมาชิกภายในทีม การสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงานนั้น จะส่งผลให้สมาชิกมีความสุขและพอใจที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมนั้น ควรสร้างให้คึกคัก สนุกสนาน ให้มีบรรยากาศของการแข่งขันการทำงานเพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยทำให้ทุกคนมีความหวัง คาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเองที่มีต่อทีมงาน โดยการสร้างขวัญและกำลังใจและจุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ที่เร็วที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบมากที่สุด สร้างให้สมาชิกทีมมีบรรยากาศการทำงานที่แปลกใหม่ให้ทุกคนได้ตื่นตัวในการทำงาน สร้างความเข้าใจ ให้ความรู้และความรับผิดชอบต่องานที่ทำ โดยลักษณะของทีมที่มีความสุขสมาชิกควรสร้างบรรยากาศให้เกิดขึ้นได้แก่

- 4.1 สร้างแนวคิดให้เกิดกับสมาชิก "ฉันก็ดี เธอก็เก่ง"
- 4.2 ยอมรับความแตกต่างอย่างเข้าใจ
- 4.3 เอาใจใส่กันและกัน
- 4.4 แบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม
- 4.5 ให้อภัย จริงใจและให้โอกาสกันและกัน
- 4.6 สนับสนุน ประสาน ส่งเสริมและเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน
- 4.7 ผู้รัก ผู้ใจให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีม โดยเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ
- 4.8 มุ่งเน้นให้สมาชิกฉลาดใช้ปัญญา อย่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจทำงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงานขององค์กร ของหน่วยงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะก่อให้เกิดคุณค่า อันได้แก่ สมาชิกได้พัฒนาการทำงานเต็มศักยภาพ การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงาน ช่วยสร้างบรรยากาศความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันถือเป็นตัวชี้วัดระบบการทำงานและความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร รวมทั้งการทำงานเป็นทีมยังเป็นยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร รวมทั้งเป็นภาพลักษณ์และพลังสร้างสรรค์คุณภาพในองค์กร หากองค์กรหน่วยงานไหนที่มีทีมงานที่เข้มแข็ง ย่อมก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 154) พฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำที่จะเกื้อกูลทีมงาน (Leader behavior and attitudes that foster teamwork) ต่อไปนี้เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำและทัศนคติที่ดีที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผล (DuBrin, 1998 : 225)

แสดงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำที่จะเกื้อกูลทีมงาน (Leader behavior and attitudes that foster teamwork)

1. การกำหนดภารกิจของทีม (Defining the team's mission) ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างทีมงาน โดยใช้คำถามว่าทำไมเราจึงทำสิ่งนี้ เพื่อที่จะตอบคำถามนี้เราต้องทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้น ประกอบด้วย 1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง 2) เป็นข้อความที่อธิบายถึงภารกิจขององค์การที่สำคัญ เช่น เพื่อวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับแนวทางการผลิตแบบใหม่ เพื่อเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในการดำเนินงาน และเพื่อให้ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อตัดสินใจในองค์การได้ เสริมขีดความสามารถของระบบผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้นำจะใช้เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจในองค์การได้ การกำหนดภารกิจนี้ถือได้ว่าเป็นลมหายใจสำคัญแห่งชีวิตที่จะต้องให้เข้ากับทุก ๆ กิจกรรม ตลอดจนการมีถ้อยคำที่จำเป็นต่อการกำหนดภารกิจที่จะเป็นตัวสร้างบรรยากาศให้กับสมาชิกของทีมในการแสดงความคิดเห็น อารมณ์ความรู้สึก และทัศนะต่าง ๆ ได้

2. การกำหนดบรรทัดฐานของทีมงาน (Developing a norm of teamwork) และใช้ทฤษฎีความร่วมมือ (Cooperation theory) บรรทัดฐาน (Norm) เป็นความต้องการของกลุ่มโดยทั่วไปไม่เป็นทางการ เพื่อเป็นมาตรฐานที่คาดหวังกันไว้สำหรับแนวทางประพฤติปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดบรรทัดฐานถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ทำกันได้ยากมาก ถ้าองค์การมีการยึดลัทธิปัจเจกนิยมอย่างเหนียวแน่น (Individualism) ดังนั้นบรรทัดฐานจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติในหมู่สมาชิกของทีมในการทำงานร่วมกัน

ทฤษฎีความร่วมมือ (Cooperation theory) เป็นทฤษฎีการสร้างทีมงานโดยที่มีการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกัน ผู้นำบางคนได้สนับสนุนสมาชิกของทีมของตนให้ปฏิบัติต่อกันและกัน เสมือนว่าพวกเขาคือลูกค้าซึ่งกันและกันเพื่อสร้างให้เกิดความร่วมมือ ผู้นำสามารถสื่อสารเกี่ยวกับบรรทัดฐานของทีมโดยใช้คำและวลีเป็นประจำเพื่อสนับสนุนการทำงานเป็นทีม โดยพยายามเน้นคำว่า "เพื่อนร่วมทีม" ลดการใช้คำว่า "ลูกน้อง" และ "พนักงาน" ในกรณีนี้จะเป็นการช่วยกำหนดบรรทัดฐานของทีมงานด้านความร่วมมือ

3. การมุ่งเน้นความภาคภูมิใจในความเป็นเลิศ (Emphasizing pride in being outstanding) แนวความคิดนี้ผู้นำกลุ่มควรช่วยสมาชิกของกลุ่มในการกำหนดเอกลักษณ์ของงาน หรือมีคุณลักษณะพิเศษของกลุ่ม และสนับสนุนให้เป็นจุดแข็งของกลุ่ม แนวทางในการสร้างความสามัคคีของทีมงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จนั้น William A. Cohen ได้เสนอความคิดว่ากลุ่มโดยส่วนใหญ่จะมีความสามารถที่ดีในงานบางอย่าง ตัวอย่าง แผนกขนส่งแห่งหนึ่ง อาจมีประวัติ

บันทึกเกี่ยวกับการขนส่งได้ตรงเวลามากที่สุดในระดับภูมิภาค หรือหน่วยเขตเซชสินใหม่ของบริษัท ประกันภัย อาจมีการจ่ายค่าสินไหมที่เสียหายมากในจำนวนน้อยที่สุดเนื่องจากความสามารถ เป็นเลิศของภาวะผู้นำในการสร้างทักษะที่ดีให้แก่สมาชิกของทีม

4. จัดให้มีการรวมตัวชุมนุมกัน (Holding a powwow) เป็นการวางรากฐานของ การทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยทางปฏิบัติแล้วการรวมตัวชุมนุมกัน (Powwow) นี้จะอาศัยความเป็น กันเอง และไม่เน้นความเป็นโครงสร้าง อาจเป็นเพียงแค่การรวมตัวประสานกันเพื่อร่วมในโครงการ หนึ่ง ๆ เท่านั้น แต่ละชุมชนจะรวมตัวชุมนุมกัน (Powwow) โดยประกอบด้วย 3 ส่วน

4.1 ทักษะในงาน (Skills inventory) คือ การที่สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนได้มีโอกาส เล่าถึงทักษะ ประสบการณ์และความสามารถของตน

4.2 ความสนใจพิเศษ (Interest inventory) เป็นความสนใจอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับ การงาน ซึ่งสนใจหรือสิ่งสนใจนี้จะเป็นตัวเชื่อมสมาชิกของกลุ่มเข้าหากัน

4.3 แจกแจงข้อมูล (Data dump) สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจะร่วมกันแสดงความคิด และความรู้สึกที่มีต่องาน / โครงการ โดยจะไม่มี การพูดแทรกขึ้นมาอย่างเด็ดขาดในขณะที่อีกคน กำลังพูดอยู่ โดยทุกคนจะมีอิสระเสรีในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยในการพิจารณา การวิพากษ์วิจารณ์ และถือได้ว่าเป็นการสื่อสารแบบเปิด และส่งผลให้ทุกคนทำงานอย่างเป็นทีม เดียวกัน

5. ปฏิบัติต่อสมาชิกของทีมเสมือนเป็นตัวต้นแบบของทีม (Serving as a model of teamwork) โดยหัวหน้ากลุ่มจะทำหน้าที่เป็นตัวต้นแบบในการนำเสนอเปิดเผยข้อมูลด้วยการแสดง ความคิดเห็นหรือทัศนคติที่มีต่องานกลุ่ม การกระทำดังกล่าวจะนำไปสู่การถือแนวความคิด ความสนใจร่วมกันและในขณะที่มีการพูดคุยกันนั้น ผู้นำกลุ่มก็ถือว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งเหมือนกัน ไม่มีเส้นตายที่จะต้องส่งนำเสนอรายงาน คือ ภายในทำตัวเด่นกว่าเหนือกว่า เช่น อาจพูดว่า "จำได้ หรือเปล่าว่าวันกำหนดคือวันพฤหัสบดีนี้" แทนที่จะพูดว่า "จำได้หรือเปล่าวันกำหนดเส้นตาย ใกล้เคียงแล้ว ฉันต้องการรายงานนั้นภายในวันพฤหัสบดีนี้" ซึ่งฟังแล้วคล้ายกับการใช้อำนาจ

6. การใช้วิธีการนำแบบการลงมติเอกฉันท์ (Using a consensus) การทำงานเป็นทีม จะเกิดผลได้หากผู้นำได้ใช้หลักการลงมติด้วยเสียงข้างมาก การบอมนำเสนอข้อมูลที่สำคัญต่อ การตัดสินใจจะช่วยให้ลูกทีมเกิดความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญต่อทีมงานด้วยเหมือนกัน การลงมติเอกฉันท์จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในกลุ่ม ตลอดจนจะเป็น การช่วยเหลือและกลั่นกรองข้อเสนอนั้นต่าง ๆ อีกด้วยและทำให้เกิดผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายก็จะทำให้ เกิดความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกันจริง ๆ

ในวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของชาวญี่ปุ่น ถือได้ว่าเป็นรากฐานของปรัชญาของการทำงานเป็นทีมและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว โดยผู้จัดการชาวญี่ปุ่นก็นำวิธีกวางลงมติเอกฉันท์นี้มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือทุกคนมีส่วนร่วมในการลงมติและการแสดงถึงความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน

7. การออกแบบโครงสร้างทางกายภาพที่จะเอื้ออำนวยต่อการสื่อสาร (Designing physical structures that facilitate communication) ความเป็นปึกแผ่นและความเป็นทีมงานจะเกิดขึ้นได้หากลูกทีมอยู่ใกล้กันและพูดคุยกันอย่างบ่อยครั้งและอย่างสบาย ๆ นั่นเอง ซึ่งต่างจากการที่ทีมงานจะต้องหาเวลาพูดคุยกันในโต๊ะทำงานส่วนตัวที่ห้องสี่เหลี่ยมและไม่บ่อยครั้ง เพราะการพูดคุยกันอย่างบ่อยครั้งจะนำไปสู่ความเป็นมิตรภาพที่ดี และความรู้สึกที่เข้าใจกันโดยกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุความใกล้ชิดนี้ก็คือการจัดตั้งสถานที่ส่วนกลางขึ้น เช่น ห้องประชุม ห้องสมุดเพื่อการค้นคว้า หรือสถานที่นั่งเล่น นั่งพัก นั่งคอย นั่งจิบกาแฟ เป็นต้น โดยมีเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น กาน้ำร้อนชงกาแฟ เตapotไมโครเวฟและตู้เย็น เป็นต้น

สมาชิกของกลุ่มสามารถใช้สถานที่ดังกล่าวเพื่อการสนทนาการพักผ่อนหย่อนใจ ซึ่งในปัจจุบันนี้หลายองค์การพยายามจัดหาพื้นที่ใช้สอยให้มีมากขึ้น และลดการมีห้องทำงานส่วนตัวให้น้อยลง

8. กำหนดความเร่งด่วน การเรียกร้องมาตรฐานการทำงาน และการให้การชี้แนะ (Establishing urgency, demanding performance standards and providing direction) ทีมงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่เป็นการเร่งด่วนโดยกำหนดเวลาไว้แน่นอน กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ดีเอาไว้ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการแสดงเจตจำนงเกี่ยวกับความคาดหวังที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้ทีมงานบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ตัวอย่าง ถ้ามีข้อเสนอแนะจากลูกค้า หรือมีปัญหาในการทำงาน ก็จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงโดยเร่งด่วน

9. การมุ่งเน้นการเห็นคุณค่าของกลุ่มและการให้รางวัล (Emphasizing group recognition and rewards) การให้รางวัลแก่ความสำเร็จของทีมถือเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะพนักงานได้รับรางวัลจากการที่เขาได้บรรลุผลสำเร็จของงานร่วมกัน เป็นการเน้นถึงคุณค่าของทีมมากกว่าเน้นที่รายบุคคล และยังเป็นส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์แก่ทีม โดยการทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนเกิดความก้าวหน้า ตัวอย่างอาจจะคิดความสำเร็จตารางการทำงานและนามบัตร เป็นต้น ประกาศเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม ได้แก่ การได้รับประกาศนียบัตรและข่าวประชาสัมพันธ์อื่น ๆ หรือ การมีสัญลักษณ์ประจำทีมลงบนเสื้อยืด หมวก เสื้อและนามบัตร เป็นต้น

การให้รางวัลตอบแทนแก่ทีมถือเป็นเครื่องสนับสนุนความสำเร็จของการจัดการทีมที่ดี โดยแต่ละทีมมีอิสระในการจัดการทีมของตัวเอง ตั้งแต่การลงมือวางแผนและดำเนินงาน รวมทั้งความรับผิดชอบอื่น ๆ มีการหมุนเวียนผลัดกันเป็นหัวหน้าทีม ถ้ามีการจ่ายค่าตอบแทนเป็นจำนวนเงิน ฐานการแจกเงิน ก็ควรต่ำกว่าอัตราตลาด 10% ซึ่งเรียกว่า จ่ายค่าความเสี่ยง (Risk pay) และควรนำมาให้สมาชิกของทีมนำไปแบ่งกันเอง แต่ถ้าหากได้รับมากกว่าอัตราตลาด เรียกว่า จ่ายเพื่อเป็นรางวัลตอบแทน (Reward pay) โดยรางวัลนี้อาจใช้เกณฑ์พิจารณาร่วมกัน ระหว่างการแบ่งรางวัลให้เป็นรายบุคคลและการจ่ายค่าตอบแทนผลการดำเนินงานทั้งทีม โดยทั่วไปควรมีการให้รางวัลแก่พนักงานในทีมที่มีความสามารถโดดเด่นกว่าผู้อื่น เพื่อเป็นการให้กำลังใจแก่การสร้างทีมงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานคนอื่น

10. กระตุ้นการพัฒนากลุ่มอย่างสม่ำเสมอ (Challenging the group regularly) ผู้นำกลุ่มสามารถสนับสนุนกระตุ้นและพัฒนาทีมงานโดยการให้ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้สมาชิกของทีม เพื่อปรับปรุงแก้ไขสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น การให้ข้อเท็จจริงและข้อมูลข่าวสารถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและจำเป็น อย่างยิ่งเพราะจะเป็นการให้การสนับสนุนความคิดของกลุ่ม (Groupthink) และส่งเสริมความสร้างสรรค์ของกลุ่ม ความผิดพลาดของกลุ่มทีมมักมาจากการที่กลุ่มเข้าใจว่ามีข้อมูลเพียงพอ แต่ในความเป็นจริงแล้วข้อมูลที่มีอยู่ไม่เพียงพอ

11. สนับสนุนให้มีการแข่งขันกับกลุ่มอื่น (Encouraging competition with another group) วิธีการหนึ่งที่มีนิยมนมากที่สุดในการสนับสนุนทีมงานก็คือ การระดมพลสนับสนุนกลุ่มให้แข่งขันกับกลุ่มภายในและกลุ่มภายนอก โดยเฉพาะการหาวิธีการเอาชนะคู่แข่งด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม หัวหน้ากลุ่มควรสนับสนุนให้มีการแข่งขันกันซึ่งดีชิงเด่นกับกลุ่มอื่นโดยอยู่ในหลักจริยธรรม ตัวอย่าง บริษัทผลิตรถยนต์ Saturn Corporation กล่าวว่าปัจจัยหนึ่งของความสำเร็จก็คือ การแข่งขันซึ่งดีชิงเด่นเกี่ยวกับตราหือ ผู้บริหารฝ่ายตลาดมักถามพนักงานว่า เราจะต้องทนต่อคำสบประมาทนานเท่าใดที่ว่าคุณอเมริกันไม่สามารถผลิตรถระดับแนวหน้าด้วยราคาที่ต่ำได้ และนี่คือคำท้าทายเพื่อให้การสนับสนุนให้มีการแข่งขันซึ่งดีชิงเด่นกับคู่แข่งที่น่ากลัว

12. สนับสนุนให้มีการใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม (Encouraging the use of jargon) เป็นการพัฒนาภาษาที่ใช้เฉพาะกลุ่มเพื่อทำให้เกิดพันธะระหว่างสมาชิกทีมด้วยกัน และบุคคลอื่นที่อยู่นอกกลุ่ม เป็นภาษาเพื่อสร้างคุณค่าในการทำงานสำหรับกลุ่มนั้น และสร้างความยึดถือร่วมกันระหว่างกลุ่ม ความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ การใช้คำศัพท์ที่ใช้เฉพาะกลุ่มช่วยให้สมาชิกของทีมสื่อสารเข้าใจกันได้ง่าย และลดความเข้าใจผิดได้

13. การริเริ่มให้มีการใช้พิธีการและพิธีเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน (Ceremony) ส่วนของ วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยสัญลักษณ์ การปฏิบัติโดยพิธีกรรม เช่น การฉลอง การใช้เวลาว่าง การละเล่นและรูปแบบพฤติกรรมอื่น ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ของวิธีการ (Rites) อาจจัดงานเลี้ยง อาหารค่ำ เมื่อทีมงานสามารถบรรลุเหตุการณ์ / กิจกรรมที่สำคัญ ๆ ได้เป็นต้น ทั้งพิธีการและ พิธีเกี่ยวกับระเบียบแบบแผน จะเป็นตัวสร้างโอกาสให้การสนับสนุนด้านค่านิยม ความสามัคคี และการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ตัวอย่าง ภาษาเฉพาะกลุ่มของ ธนาคารไทยพาณิชย์ โดยกำหนดพันธกิจไว้ดังนี้

มุ่ง สร้างคุณค่าเพื่อบริการลูกค้า

สร้าง ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น

เสริม ความมั่นคงให้พนักงาน

สืบสาน คุณค่าสู่สังคม

14. รวบรวมผลป้อนกลับด้านประสิทธิผลของทีมงาน (Soliciting: feedback on team effectiveness) เป็นการรวบรวมผลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันของทีมงาน ซึ่งเป็นการ ประกัน ความเชื่อมั่นระดับกลุ่มและทีมงาน ว่าสามารถเปิดอภิปรายกันได้เพื่อการปรับปรุง แก้ไขให้ดียิ่งขึ้น โดยให้สมาชิกของทีมประเมินด้วยตัวเลขระดับ 1 ถึง 10 (มีในเรื่องที่สำคัญ ๆ เช่น ค่าสูงสุด) เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของหัวหน้าและภาพรวมของทีม

- 14.1 สมาชิกของกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างเท่าเทียมกันหรือไม่
- 14.2 ทักษะและความคิดเห็นของสมาชิกเป็นที่ยอมรับของทีมหรือไม่
- 14.3 สมาชิกมีความรู้สึกส่วนตัวคุณเองมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายหรือไม่
- 14.4 สมาชิกมีความรู้สึกคนอื่นมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายหรือไม่
- 14.5 สมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณค่าขั้นสุดท้ายมีความสร้างสรรค์หรือไม่

ในการประชุมอาจขอให้ที่ประชุมเขียนข้อคิดเห็นคนละ 1 ประโยคเกี่ยวกับการให้คะแนนของตัวเอง และอาจจัดให้มีการเปิดอภิปรายผลป้อนกลับในที่ประชุมคราวหน้าก็ได้

15. ลดการบริหารให้มีน้อยที่สุด (Minimizing micromanagement) เพื่อที่จะเป็นหัวหน้า กลุ่มที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้กับสมาชิกของกลุ่มในการจัดการ บริหารกิจกรรม ของพวกเขาเอง ซึ่งต้องพยายามทำให้การบริหารของผู้นำเกี่ยวกับรายละเอียดปลีกย่อยมีน้อยที่สุด การเลี่ยงการติดตามเผ็ดดู (Micromanagement) โดยการมอบอำนาจให้แก่พนักงานในทีม เพราะพนักงานที่ได้รับมอบอำนาจดังกล่าวสามารถจัดการ / บริหารกิจกรรมตามความสามารถ ของตน ตัวอย่าง พนักงานของบริษัท Hewlett-Packard ได้กล่าวว่า ในความเป็นผู้นำนั้นไม่ควร

ที่จะมาคิดว่าพวกตนสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อที่จะทำให้พนักงานเกิดประสิทธิผล และมีความสุข (ในฐานะผู้นำ) แต่ควรกลับมาคิดว่าพวกตนสามารถหยุดทำอะไรได้บ้าง เพื่อปล่อยให้พนักงานมีอิสระที่จะทำอะไรได้เอง

คุณลักษณะของทีมงานที่เป็นเลิศตามทัศนะของลาร์สันและลาฟาสโต (Larson & Lafasto Characteristics of Team Excellence)

ลาร์สันและลาฟาสโต (Larson & LaFasto, 1989 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, น. 154) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาคสนาม เพื่อหาคุณลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ และมีผลงานเป็นเลิศในองค์กรต่าง ๆ พบว่า ไม่ว่าทีมงานประเภทใดก็ตามจะมีความเลิศได้ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยเชิงทฤษฎี ของคนอื่น เช่น แฮคแมนและวอลตัน (Hackman & Walton, 1986) เป็นต้น คุณลักษณะของทีมงานที่มีความเป็นเลิศที่ลาร์สันและลาฟาสโต สรุปไว้ทั้ง 8 ประการ ได้แก่

1. มีเป้าหมายสูงและชัดเจน (Clear, elevation goal) เป้าหมายของทีมงานจะต้องมีความชัดเจนมากพอที่สมาชิกทุกคนตอบได้ตรงกันว่าเป้าหมายที่แท้จริงในการทำงานของทีมคืออะไร โดยเป้าหมายนั้นจะต้องสามารถดึงดูดใจ และจูงใจให้สมาชิกมองเห็นว่า มีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อการใช้ความพยายามของตน นอกจากนี้ ลาร์สันและลาฟาสโต (1986) ยังพบว่า ทีมงานจำนวนไม่น้อยที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว เป็นเพราะงานขาดความชัดเจนตั้งแต่เริ่มแรก จึงทำให้ผู้ปฏิบัติกำหนดรายละเอียดในภายหลังได้ค่อนข้างยาก หรือมีสาเหตุมาจากเป้าหมายของงานถูกเปลี่ยนแปลงโดยผลการในภายหลังโดยผู้มีอำนาจ

2. มีโครงสร้างงานที่มุ่งผลชัดเจน (Results - driven structure) ทีมงานต้องการหาโครงสร้างที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของคน แต่ละทีมงานย่อมมีสาระของเนื้อหา (work content) ที่ต้องปฏิบัติแตกต่างกัน กล่าวคือ ทีมงานบริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้อง กับงานด้านความคิดและการวางแผน ทีมงานบริการลูกค้า (customer service teams) จะเกี่ยวข้อง กับงานด้านเทคโนโลยี (Hackman, 1990) โดยสรุป ทีมงานทั้งหลายเหล่านี้อาจจำแนกตามโครงสร้าง ออกเป็นทีมงานประเภททั่วไปได้ 3 ชนิด คือ 1) ทีมงานแบบเน้นปัญหา - คำตอบ (problem-resolution teams) 2) ทีมงานเชิงสร้างสรรค์ (creative teams) และ 3) ทีมงานเชิงยุทธวิธี (tactical teams) ทีมงานแบบเน้นปัญหา คำตอบ ได้แก่ คณะทำงาน (task forces) ต่าง ๆ ซึ่งต้องการโครงสร้างที่เน้นความไว้วางใจ (trust) เป็นหลักการสำคัญ เพื่อให้สมาชิกของทีม มีความเต็มใจและมีความสามารถในการสร้างผลงานที่คือ ออกมา ทีมงานเชิงสร้างสรรค์ ได้แก่ ทีมงานโฆษณา เป็นต้น ซึ่งต้องการโครงสร้างที่เน้นการให้ความเป็นอิสระ (autonomy) เป็นหลักการ

สำคัญ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ทีมงานเต็มใจที่จะกล้าต่อการเสี่ยง (take risks) โดยทีมงานต้องมีอิสระเสรีจากการถูกการตรวจสอบแก้ไขต่าง ๆ (censorship) โดยไม่จำเป็น 3) ทีมงานเชิงยุทธวิธี (tactical teams) เช่น ทีมงานของห้องฉุกเฉินในโรงพยาบาลซึ่งต้องการโครงสร้างที่เน้นหลักการเรื่องความชัดเจน (clarity) เป็นสำคัญ เพื่อให้ทุกคนทราบว่าจะต้องทำอะไร เมื่อไร ได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ทุกทีมนางดังกล่าวมาแล้ว ยังจำเป็นต้องกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนที่ชัดเจน มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีวิธีการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลที่เหมาะสม และเน้นการวินิจฉัยตัดสินที่ยึดข้อเท็จจริง (fact based judgments) เป็นหลัก โดยสรุปทีมนางที่มีโครงสร้างเหมาะสม นอกจากจะสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของบุคคล แล้วยังบรรลุเป้าหมายของทีมนางอีกด้วย

3. มีสมาชิกทีมนางที่มีความสามารถ (Competent team members) ทีมนางควรมีจำนวนสมาชิกที่พอเหมาะ และมีความหลากหลายของทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานได้สำเร็จ รวมทั้งสมาชิกเหล่านี้ได้รับสารสนเทศอย่างเพียงพอ มีการศึกษาและฝึกอบรมที่สร้างความสามารถในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เช่นมีความสามารถด้านเทคนิคที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของทีมนาง มีทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะด้านวิธีการทำงานแบบทีมนาง (Hackman, 1990) รวมทั้งเข้าใจวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความสามารถด้านการสื่อสารที่ดี

4. มีความผูกพันในทีมนางอย่างมีเอกภาพ (Unified commitment) แฮคแมน (Hackman, 1990) พบว่า ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในหลายองค์การเกิดจากการรวมคนเข้าด้วยกันในลักษณะที่เรียกว่า "กลุ่มคน" มากกว่าการเป็นทีมนาง กล่าวคือ ทีมนางไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่มาจากการออกแบบจัดตั้งและพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนที่เหมาะสม สมาชิกทีมนางต้องมีเอกลักษณ์และเอกภาพของทีมนางร่วมกัน และมีจิตวิญญาณหรือน้ำใจแห่งทีมนาง (team spirit) ตลอดทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงานร่วมกัน

5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน (Collaborative climate) ความไว้วางใจต่อกันในทีมนางเกิดขึ้นจากการที่สมาชิกปฏิบัติต่อกันด้วยความซื่อสัตย์และเปิดเผยต่อกันมีความเสมอต้นเสมอปลายและให้ความนับถือซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการทำให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันที่ดี เป็นบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนเข้ามาร่วมแก้ปัญหาให้การรับฟังซึ่งกันและกัน มีความเปิดเผยต่อกัน มีความสะดวกใจต่อการเสี่ยง (take risk) และพร้อมเข้าช่วยเหลือในส่วนที่คนอื่นยังขาดอยู่ด้วยความเต็มใจ

6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (Standard of excellence) การมีปทัสสถานที่ดีของกลุ่ม (group norm) เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำหน้าที่ของทีมนาง ดังนั้นการปฏิบัติกิจกรรมของสมาชิกกลุ่ม

จึงต้องมีเกณฑ์เพื่อช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีกันในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ (Hackman & Walton, 1986) ในบริบทขององค์การก็เช่นกันสมาชิกของทีมงาน ควรร่วมกันสร้างปทัสถานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ (normative standard of excellence) ขึ้นมาเป็นเกณฑ์กลางเพื่อให้ทุกคนทุ่มเทขีดความสามารถสูงสุดของ คนในการทำงานนั้น โดยมาตรฐานที่กำหนดต้องมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและใช้กับการทำงานของทุกคน นี้หากขาดการกำหนดมาตรฐาน สมาชิกอาจจะเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ (Larson & LaFasto, 1989)

7. มีการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอกทีมงาน (External support and recognition) การมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทายแก่ทีมงานจะสำเร็จได้ยาก ถ้าหากขาดการสนับสนุนจากองค์การเอง กล่าวคือแม้จะมีเป้าหมายงานที่ดีมีสมาชิกทีมงานที่ยอดเยี่ยม และผูกพันต่องานสูงแต่ยังไม่อาจประกันความสำเร็จได้ ถ้าหากขาดงบประมาณอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งอื่นที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น (Hackman, 1990) นอกจากนี้ยังพบบ่อย ๆ ว่าองค์การมักจะมอบหมายงานที่ยากให้ทีมงานทำแต่ขาดการจูงใจด้วยสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เช่น การให้เงินโบนัส การเพิ่มเงินเดือน เป็นต้น ดังนั้นการให้การสนับสนุนต่อทีมงานจากภายนอกทีมโดยเฉพาะจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การด้วยการให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ก็ดีด้วยการให้การยอมรับต่อความสำเร็จของทีมงานก็ดี และโดยการให้รางวัลตอบแทนต่อทีมงานโดยรวมแทนการให้เป็นรายบุคคลก็ดี ล้วนแต่ส่งผลดีสู่ความเป็นเลิศทั้งสิ้น

8. การมีผู้นำที่ยึดหลักการ (Principled Leadership) ผู้นำทีมงานที่ดี ควรทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง (coach) คอยช่วยเหลือให้สมาชิกทีมงานสามารถพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในการทำงานช่วยเหลือสมาชิกให้มีความผูกพันต่อกันอย่างมีเอกภาพ ช่วยจูงใจ สมาชิกทีมงาน และช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการประสานงาน ผู้นำทีมงานสามารถช่วยเพิ่มความรู้ และทักษะแก่ทีมงานได้ด้วยการเลี้ยงการใช้ความสามารถเฉพาะเป็นรายบุคคล แต่เน้นความชำนาญร่วมกันของทีมงานแทน ผู้นำสามารถช่วยเพิ่มคุณภาพของผลงานด้วยการช่วยให้ทีมงานหาวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีกว่าแทนวิธีการแบบเก่าซึ่งขาดความเหมาะสม (Hackman, 1990) ผู้นำที่ดีจะต้องยึดมั่น และผูกพันตนเองต่อเป้าหมายของทีมงาน และให้อิสระแก่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสูงสุดของตนในทุกโอกาสที่อำนวยในทางกลับกันผู้นำเองก็สามารถทำให้ประสิทธิผลของทีมงานลดลงได้จากการแสดงความไม่พอใจที่เห็นผลงานไม่ถึงระดับที่ต้องการของทีมงาน หรือ การให้ทีมงานทำงานที่สำคัญหลาย เรื่องพร้อมกันจนยากที่จะสำเร็จได้ตามเป้าหมาย สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบทำให้ความสามารถของทีมลดลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 193) ลักษณะของทีมงานที่ดี ทำงานในลักษณะทีมงาน จะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดีอัน ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน ว่ามีความต้องการให้เกิดผล อย่างไรมีทิศทางในการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายไว้ได้อย่างไร
2. สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึง เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
3. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงาน โดยให้ทุกคนได้รับทราบปัญหา และแสวงหาแนวทางในการแก้ไข ปัญหาร่วมกันมิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน
4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้ อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อนกัน การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two - Way Communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกัน
5. มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของคนทุกคนในทีมงานนั้น
6. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความสลับซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย
7. สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัย และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

วันเพ็ญ แก้วปาน (2561, น. 443) การประเมินคุณลักษณะของทีมนอกจากปัจจัย ด้านขนาดและบทบาทสมาชิกทีม สามารถใช้แนวคิดของ Fried (The Fried Model) ในการอธิบาย คุณลักษณะของทีมจากปัจจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของทีม (Composition) โดยพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนของสมาชิก ความหลากหลายของสมาชิก ความชำนาญของสมาชิก การติดต่อสื่อสารภายในทีม ความคุ้นเคยของสมาชิกในทีมงาน
2. สถานภาพของสมาชิกที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะทีมสหสาขาวิชาชีพ ด้านสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องต่อกระบวนการตัดสินใจในการแก้ความหลากหลาย เช่น แพทย์ พยาบาลปัญหาในการทำงาน

3. บรรทัดฐานของทีม (Team Norms) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มบรรทัดฐาน (Norm) เป็นพฤติกรรมที่ทีมคาดหวังจากสมาชิกของทีม เปรียบเหมือน หรือมาตรฐานอย่างไม่เป็นทางการที่ชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในทีม หากสมาชิกละเมิดบรรทัดฐาน ก็ต้องถูกตำหนิ หรือถูกลงโทษได้ หากระดับรุนแรงคือการขับออกจากทีม บรรทัดฐานไม่ได้เขียนไว้ เป็นลักษณะอักษรแต่เป็นสิ่งที่สมาชิกจะเรียนรู้และเข้าใจ เป็นเสมือนกรอบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกของทีมเพื่อให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกอื่น ๆ ในทีม บรรทัดฐานของผลงาน (performance norm) เป็นการกำหนดว่าสมาชิกในทีมควรจะทุ่มเททำงานให้กับทีมมากน้อยเพียงใด นอกจากบรรทัดฐานของผลงานแล้ว ทีมอาจจะกำหนดบรรทัดฐานในเรื่องอื่น ๆ เช่น การช่วยเหลือกัน คุณภาพของงาน การแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วม เป็นต้น

4. ความยึดเหนี่ยวของทีม (Team Cohesiveness) Robbins & Coulter (1999, pp. 454 - 455) ให้ความหมายความยึดเหนี่ยวของทีม หมายถึง ระดับของความสนใจและการมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ของกลุ่มสมาชิก ความยึดเหนี่ยวนี้สมาชิกของทีมที่มีความยึดเหนี่ยวสูงต่อทีมจะผูกพันกับกิจกรรมของทีม มีการเข้าร่วมประชุมกับทีมอย่างสม่ำเสมอ และรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของทีม และการได้เป็นส่วนหนึ่งในทีม ความยึดเหนี่ยวที่สมาชิกมีต่อทีมจึงเป็นเงื่อนไขที่จะสร้างประสิทธิภาพให้แก่ทีม ความยึดเหนี่ยวของสมาชิกในทีมจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

4.1 โครงสร้างของทีม (Team Structure) ประกอบด้วย 1) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีม 2) เป้าหมายร่วมของทีม หากเป้าหมายของทีมเป็นที่เห็นพ้องต้องกันของสมาชิกจะช่วยหล่อหลอมให้สมาชิกมีความยึดเหนี่ยวเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายร่วม 3) ลักษณะส่วนตัวของสมาชิก หากสมาชิกมีทัศนคติและค่านิยมที่คล้ายคลึงกัน และมีนิสัยที่ชอบทำงานเป็นทีมย่อมทำให้เกิดความยึดเหนี่ยว กันในทีมมากขึ้น

4.2 สภาพแวดล้อมของทีม (Team Context) ประกอบด้วยระดับการแข่งขันที่ทีมเผชิญอยู่ หากทีมต้องเผชิญกับการแข่งขันจะมีผลทำให้สมาชิกมีแนวโน้มยึดเหนี่ยวกันมากขึ้น นอกจากนี้ความสำเร็จของทีมประเมินทีมในสายตาของผู้อื่นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อความยึดเหนี่ยวในทีม หากทีมประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ย่อมทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกที่ดีและมีความผูกพันต่อทีมมากขึ้น ผลจากความยึดเหนี่ยวของทีมคือขวัญและกำลังใจ (morale) ของสมาชิกในทีม ผลงาน (performance) ของทีม โดยความยึดเหนี่ยวของทีมมีแนวโน้มจะทำให้ทีมมีผลงานที่ดี แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร

กับทีม หากความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ดีจะทำให้ทีมสร้างบรรทัดฐาน (norms) ที่เป็นลบต่อผลงาน ทำให้ผลงานของทีมไม่บรรลุเป้าหมาย

5. จิตวิทยาเกี่ยวกับความปลอดภัยของทีม (Psychological safety) หมายถึง ความกล้าเสี่ยงของทีมในการตอบสนองในเรื่องต่าง ๆ โดยกลัวว่าจะเกิดความผิดพลาด หรือการไม่กล้าคิดทำในสิ่งใหม่ที่แตกต่างจากเดิม เป็นต้น กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์ระหว่างผลงานของทีม ความยืดหยุ่นของทีม และบรรทัดฐานของทีมมีผลต่อผลงานของทีม เมื่อสมาชิกของทีมมีความยืดหยุ่นสูงและมีบรรทัดฐานของผลงานในทางบวก ผลงานของทีมจะอยู่ในระดับสูง หากมีบรรทัดฐานที่เป็นบวกแต่มีความยืดหยุ่นของทีมต่ำ เนื่องจากทีมขาดความร่วมมือ ผลงานจะอยู่ในระดับปานกลาง หากความยืดหยุ่นของทีมอยู่ในระดับต่ำ และบรรทัดฐานในเรื่องผลงานเป็นลบจะทำให้ผลงานของทีมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2560, น. 339) ผู้นำกับการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำทีมมีบทบาทที่สำคัญต่อการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ หัวใจสำคัญของทีมที่มีสมรรถนะสูง (High-performing teams) คือ การมีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก ภายในทีม (Participative leadership) สามารถจูงใจให้สมาชิกทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ ไม่ว่าจะเป้าหมายนั้นจะยากเพียงใดก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้นำทีมอาจถูกแต่งตั้งขึ้นจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งอาจปรากฏในลักษณะของการหมุนเวียนตำแหน่งในการทำงาน ซึ่งในกรณีนี้ อาจทำให้เกิดปัญหาแก่สมาชิกที่เข้าร่วมทีมที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ผู้นำทีม เนื่องจากบุคคลเหล่านั้น ไม่ได้ถูกฝึกหรือเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นผู้นำทีม ทำให้ขาดทักษะและลักษณะที่สำคัญ ในการนำทีมไปสู่ความมีประสิทธิภาพได้ ด้วยเหตุนี้การศึกษาแนวทางหรือวิธีการที่ช่วยขจัดหรือ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเตรียมความพร้อมในความรู้ และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อบุคคลที่จะกลายเป็นผู้นำทีมในอนาคต หรือแม้แต่นักผู้นำทีมในปัจจุบันเพื่อนำพาทีมไปสู่ความมีประสิทธิภาพ โดยผู้เขียนได้ ทบทวนและสังเคราะห์ แนวทางการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพจากหนังสือและตำราทางวิชาการ เป็นจำนวนมาก นำมาสู่การกำหนดแนวทางสำหรับผู้นำต่อการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การสื่อสารที่ชัดเจน ความสำคัญของการนำทีมหรือการเป็นผู้นำทีมคือการมีศิลปะ และทักษะในการสื่อสารที่ดี โดยผู้นำทีมต้องมีความระมัดระวังในการสื่อสารของตนทั้งในรูปแบบ วัจนภาษา และอวัจนภาษา เนื่องจากข้อความที่ถูกสื่อออกไปมีผลต่อความรู้สึกและความเข้าใจของสมาชิกภายในทีมที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากภูมิหลังที่แตกต่างกันของสมาชิก ทำให้เกิดช่องว่าง หรืออุปสรรคของการสื่อสาร ภายในทีมอันเนื่องมาจากการรับรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้นก่อนที่

ผู้นำจะทำการสื่อสารประเด็นใดกับสมาชิกภายในทีม ผู้นำต้องคิดก่อนอย่าปากไวในการพูดหรือมือไวในการเขียน โดยไม่ได้ไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนหรือรอบคอบ เพราะถ้าสื่อสารในสิ่งที่ผิดหรือไม่เหมาะสมต่อทีม การกลับมาแก้ไขสิ่งที่สื่อสารไปแล้วเป็นสิ่งที่ยากมากสำหรับการจะทำให้สมาชิกเข้าใจในประเด็นที่แท้จริงที่ต้องการได้ เพราะสมาชิกอาจยึดโยงอยู่กับสิ่งที่ได้ยินหรือได้อ่านในตอนแรก นอกจากนี้ การรับฟังแนวคิดและข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกันภายในทีมถือเป็นหัวใจสำคัญของทักษะ การสื่อสารที่ดีที่ผู้นำพึงมี และเมื่อรับฟังแล้วควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับจากสิ่งที่ได้รับฟัง เพื่อยืนยันถึงความเข้าใจของผู้นำเองและรวมถึงเพื่อสร้างความกระจ่างให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในทีมด้วย สิ่งสำคัญอีกประการของการสื่อสารที่ชัดเจนคือการลงมือทำตามที่ได้กล่าวไว้ เนื่องจากว่า “การกระทำเสียงดังกว่าคำพูด” ถ้าผู้นำสื่อสารบางอย่างแก่สมาชิกเพื่อให้ทุกคนถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน เช่นในขั้นตอนการกำหนดบรรทัดฐานของทีม แต่ผู้นำทีมกลับไม่ได้แสดงแบบอย่างหรือแสดงพฤติกรรมตามที่สื่อสารออกไป การกระทำเช่นนี้ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกภายในทีม ตัวอย่างเช่น ผู้นำทีมเน้นย้ำเรื่องการตรงต่อเวลาในการประชุมทีมแต่ตัวเองกลับมาสายเป็นประจำ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำทีมยังต้องเน้นย้ำเรื่องการสื่อสารแบบเปิดภายในทีมที่สมาชิกทุกคนสามารถอธิบายและให้ข้อเสนอแนะแก่ทีมได้ตลอดเวลา บนพื้นฐานของกติกาและข้อกำหนดที่ถูกสร้างขึ้นภายในทีม ทำให้สมาชิกรับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและมองเห็นความเป็นไปของทีมในสถานการณ์ปัจจุบันได้ชัดเจน

2. การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับทีม เป็นเพราะการทำงานเป็นทีมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือการแบ่งปันหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อบรรลุภารกิจของทีม ดังนั้น การเข้าใจว่าเป้าหมายและภารกิจของทีมที่ถูกคาดหวังหรือต้องทำให้สำเร็จ คืออะไร จึงต้องมาจากการสื่อสารที่ชัดเจนภายในทีมที่ถูกถ่ายทอดจากผู้นำไปยังทุกคนภายในทีม การที่ทีมเข้าใจทิศทางในการทำงานที่ชัดเจนช่วยให้ทีมมองเห็นวิธีการที่ต้องทำร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น Robbins, Decenzo & Wolter (2016) อธิบายว่าผู้นำที่สามารถสร้างทีม ที่มีประสิทธิภาพได้ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจนและแปลงวิสัยทัศน์นั้นไปสู่เป้าหมายเฉพาะที่ทุกคนต้องทำร่วมกัน เช่น ทีมต้องลดจำนวนสินค้าที่ไม่มีคุณภาพให้ได้ร้อยละ 60 ภายใน 3 เดือน เป็นตัวอย่างของเป้าหมายเฉพาะของทีม

3. ความสามารถในการประสานงานร่วมกันของสมาชิกภายในทีม ถ้าเปรียบทีมเสมือนวงดนตรีหรือวงออเคสตรา ผู้นำทีมต้องแน่ใจว่าสมาชิกแต่ละคนเล่นเครื่องเล่นแต่ละชิ้นบนพื้นฐานของการเล่นร่วมกันเป็นเพลง ไม่ใช่การพยายามแสดงความสามารถของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความกลมกลืนของส่วนรวมในการแสดง การทำงานเป็นทีมถึงแม้จะมีข้อดีแก่องค์การ

หลากหลายทาง แต่องค์การจำนวนไม่น้อยกลับไม่สามารถได้รับประโยชน์จากการทำงานเป็นทีมได้ งานวิจัยของ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เบิร์กลีย์ พบว่า เมื่อบุคคลที่มีความสามารถสูงที่ถูกบังคับให้เข้าร่วมทำงานภายในทีมกับบุคคลอื่นที่มีความสามารถสูงเช่นเดียวกัน ผลของการทำงานแบบทีมนี้มักจบลงด้วยผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (Hildreth & Anderson, 2016) ดังนั้นการละลายพฤติกรรม หรืออัตตา (Ego) ของสมาชิกแต่ละคนภายในทีมโดยให้ทุกคนมองเห็นร่วมกันว่าการทำงานเป็นทีมเปรียบเสมือนการต่อภาพจิ๊กซอ (Jigsaw) ที่ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนคือชิ้นส่วนต่าง ๆ ของภาพที่จะนำมาเชื่อมต่อเข้าด้วยกันเพื่อให้ได้ภาพที่สมบูรณ์ เพราะความสามารถของแต่ละคนเพียงลำพังไม่สามารถทำให้ภารกิจของทีมสำเร็จลุล่วงได้ แต่การผสมผสานความสามารถของทุกคนเข้าด้วยกัน ทำให้ทีมสามารถขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ และการช่วยให้ทีมหลีกเลี่ยง ปรากฏการณ์ของการกินแรง (Social loafing) หรือสถานการณ์ที่สมาชิกบางคนไม่ทุ่มเทการทำงาน ภายในทีมมากเท่ากับการทำงานตามลำพัง (Ringelmann effect) ซึ่ง Balwin, Bommer & Rubin (2013) ได้อธิบายว่าสาเหตุของการเกิดปรากฏการณ์นี้เป็นเพราะการขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมต่อความรับผิดชอบของบุคคล นอกจากนี้อาจเป็นเพราะสมาชิกที่ไม่ลงแรงเท่าที่ควรเพราะคิดว่าไม่มีใคร สังเกตเห็นการทำงานของตน หรืออาจเป็นเพราะบุคคลที่แสดงพฤติกรรมเช่นนี้ต้องการให้คนอื่น ทำงานส่วนใหญ่แทนที่ส่วนที่ตนเองต้องรับผิดชอบ สามารถทำได้โดยการทำความเข้าใจในความสามารถของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน เพื่อมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการทำงานแบบทีม รวมถึงการจูงใจให้สมาชิกมองเป้าหมาย ของทีมบนพื้นฐานของการประสานระหว่างกัน เพราะความสำเร็จของทีมไม่ได้ตกอยู่ที่บุคคลใดเฉพาะ แต่เป็นของสมาชิกทุกคนภายในทีมร่วมกัน นอกจากนี้การเรียนรู้ของสมาชิกภายในทีม ผ่านการอบรมทีมแบบข้ามหน้าที่ (Cross-training) ที่สมาชิกได้พัฒนาชุดความคิดเกี่ยวกับการทำหน้าที่และบทบาทของสมาชิกภายในทีม และเรียนรู้ว่าบทบาทเหล่านั้นมีความเชื่อมโยงกันในภาพรวม ของการทำงานเป็นทีมได้อย่างไร Colquitt, LePine & Wesson (2017) กล่าวว่า การอบรมลักษณะนี้ช่วยให้สมาชิกภายในทีมเรียนรู้สิ่งที่สำคัญในระดับที่ตื้นที่สุดลงไปยังระดับที่ลึกที่สุด ตั้งแต่การที่สมาชิกได้รับข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของบุคคลอื่นภายในทีม (Personal clarification) ไปสู่การมองเห็นว่าบุคคลอื่นภายในทีมแสดงบทบาทของตนอย่างไร (Positional modeling) และท้ายสุดไปสู่การได้รับประสบการณ์แบบเดียวกับสมาชิกภายในทีมผ่านการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกคนอื่น (Positional rotation)

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกภายในทีม ตามแนวคิดของ DuBin (2010) มองว่าบทบาทที่สำคัญของผู้นำทีมประการหนึ่งคือ การช่วยยกระดับหรือเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของสมาชิกภายในทีมให้ดีขึ้น ถึงแม้ว่าแต่ละคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน แต่การเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นทีมช่วยส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่นภายในทีมและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ต่อทีมในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Barrett (2014) ที่ได้ระบุว่า ทีมควรเรียนรู้จากประสบการณ์ ของการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ทีมทำได้ดีและอะไรคือสิ่งที่ทำไม่ได้ดี นอกจากนี้ ทีมที่ทำงานร่วมกันเป็นเวลานานควรมีการตรวจสอบกระบวนการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้ทีมสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วิธีการ สื่อสาร และข้อกำหนดต่าง ๆ ภายในทีมได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ทีมเผชิญหน้า ซึ่งวิธีการที่ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ของสมาชิกภายในทีมได้เป็นอย่างดีคือการอบรมทีมแบบข้ามหน้าที่ (Cross-training) ดังที่กล่าวในข้างต้น

และนำมาซึ่งผลเสียเป็นอย่างมากต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม ต้องหาทางขจัดพฤติกรรมเช่นนี้และส่งเสริมค่านิยมการแลกเปลี่ยนและรับฟังความคิดเห็นบนพื้นฐานของการเคารพซึ่งกันและกัน และพยายามเข้าไปจัดการให้การอภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการตัดสินใจแก้ปัญหาภายในทีมอยู่ในระดับของความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ นอกจากนี้ผู้นำต้องสร้างความแน่ใจว่าสมาชิกภายในทีมมีทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่ดีเพียงพอเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ทั้งนี้การจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ที่ทำงานร่วมกันภายในทีม ถูกกำหนดขึ้นจากองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ ความปรารถนาในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และการให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้อื่น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิกภายในทีมได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบครอบงำ (Dominating style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำหรือสมาชิกภายในทีมแสดงพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความคิดหรือความต้องการของตนเองเป็นหลัก และแนวโน้มให้อีกฝ่ายล้มเลิกความคิดของตน รูปแบบการจัดการความขัดแย้งนี้อาจมีความเหมาะสม ในสถานการณ์ที่ทีมต้องการความเด็ดขาดและรวดเร็วในการตัดสินใจ หรืออยู่ในสถานการณ์ที่วิกฤต ซึ่งประสบการณ์ของสมาชิกภายในทีมหรือผู้นำทีมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ทีม เผชิญอยู่อาจมีมากกว่าบุคคลอื่น อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาตามแนวคิดของการทำงานเป็นทีม รูปแบบนี้อาจขัดขวางจุดมุ่งหมายของการเป็นทีมที่เน้นการมีส่วนร่วมและการตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วมกันของสมาชิกภายในทีม

รูปแบบหลีกเลี่ยง (Avoiding style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำหรือสมาชิกภายในทีมนำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งแทนการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง รูปแบบนี้มีความเหมาะสมถ้าประเด็นที่มีความไม่ลงรอยกันเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือไม่ได้มีสาระสำคัญมากนัก อย่างไรก็ตามการใช้รูปแบบนี้กับประเด็นที่มีความสำคัญในการทำงานของทีมอาจไม่เหมาะสม และในบางกรณีอาจนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมยอมตามความคิดของบุคคลอื่น เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งซึ่งส่งผลเสียต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานของทีม

รูปแบบประนีประนอม (Compromising style) เป็นรูปแบบที่ผู้นำและสมาชิกภายในทีมนำไปใช้เพื่อหาข้อตกลงร่วมกับสมาชิกคนอื่นและสมาชิกเหล่านั้นเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนด้วยเนื่องจากวิธีการนี้เป็นการลดระดับความต้องการในการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งรูปแบบนี้มีความเหมาะสมหรือมีประสิทธิภาพเมื่อต้องมีการแบ่งปัน การใช้ทรัพยากรบางอย่างภายในทีม อย่างไรก็ตามวิธีการจัดการความขัดแย้งนี้ไม่เหมาะที่จะนำไปใช้ในกรณีที่สมาชิกเผชิญกับความขัดแย้งที่เกี่ยวกับหลักปฏิบัติในการทำงาน

รูปแบบยินยอม (Accommodating style) เป็นรูปแบบที่ถูกนำมาใช้เมื่อสมาชิกภายในทีม ยอมที่จะละทิ้งความต้องการของตนเพื่อส่งเสริมความต้องการของบุคคลอื่นภายในทีม ซึ่งอาจเหมาะสมเมื่อสมาชิกตระหนักว่าความคิดของตนไม่ถูกต้อง หรือประเด็นที่ถกเถียงกันมีความสำคัญกับอีกฝ่ายมากกว่าของตน หรือต้องการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกภายในทีม เพื่อผลประโยชน์ในอนาคต อย่างไรก็ตามวิธีการนี้อาจนำไปสู่การแก้ปัญหา ความขัดแย้งในระยะสั้นได้ แต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจนำไปสู่การสร้างความรู้สึกคับข้องใจที่อาจสร้างความขัดแย้งใหม่ขึ้นมาได้

รูปแบบบูรณาการ (Integrating style) หรือเรียกว่าแบบแก้ไขปัญหาร่วมกัน เป็นรูปแบบที่ผู้นำและสมาชิกภายในทีมสามารถกำหนดกรอบของปัญหาได้ ระบุมถึงปัญหา ทางเลือกของการแก้ปัญหา และตกลงร่วมกันบนพื้นฐานของความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย ซึ่งต้องอาศัยทักษะด้านการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ช่วยทำให้สมาชิกภายในทีมมีแต่ละฝ่ายสามารถบรรลุความต้องการของตนได้และเป็นการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งได้ในระยะยาว อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ต้องอาศัยเวลาและไม่เหมาะเมื่อปัญหาคความขัดแย้งที่เกิดขึ้นต้องการการแก้ไขอย่างทันด่วนที่ การสร้างความผูกพันภายในทีม การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกภายในทีม โดยที่สมาชิกภายในทีมพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพร้อมที่จะทำงานอื่นนอกเหนือจากส่วนที่ตนรับผิดชอบเพื่อผลสำเร็จของทีม ปัจจัยที่สำคัญที่ผู้นำต้องทำเพื่อสร้างทีมที่มีลักษณะนี้คือการสร้างความผูกพันขึ้นภายในทีม ความผูกพันภายในทีมไม่ได้สร้างขึ้นเพียงแค่การใช้การจูงใจจากปัจจัย

ภายนอก เช่น รางวัลหรือคำชมเท่านั้น (ซึ่งในกรณีนี้ต้องเป็นการให้ในภาพรวมของทีมไม่ใช่ปัจเจกบุคคล) แต่รวมไปถึงการสร้างความรู้สึกร่วมกันภายในทีม โดยสมาชิกทุกคนต้องรู้สึกว่าคุณค่าและมีส่วนในการสนับสนุนความก้าวหน้า ในการทำภารกิจของทีมและการบรรลุเป้าหมายของทีม นอกจากนี้ผู้นำทีมต้องแสดงให้เห็นถึงโอกาสหรือความท้าทายที่ทีมจะได้ทำร่วมกัน เพื่อกระตุ้นความกระหายหรือความตื่นตัวในการทำงานร่วมกันต่อไปของทีม

แนวทางทั้งหมดนี้เป็นแนวทางที่ผู้นำทีมต้องเรียนรู้และนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของทีม รวมถึงขั้นตอนของการพัฒนาทีมด้วย เพราะการสร้างควมมีประสิทธิภาพของทีมต้องอาศัยเวลาและเป็นการพิสูจน์ความสามารถของการเป็นผู้นำทีมอย่างแท้จริง ทีมจะบรรลุเป้าหมายในการทำงานและช่วยสนับสนุนองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เป็นหน้าที่ของผู้นำทีมและสมาชิกภายในทีมที่ต้องช่วยกันทำให้เกิดขึ้น

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559, น. 9) การรวมคนเป็นกลุ่มที่จะเรียกว่าเป็นทีมได้นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญ แม้จะมีปัจจัยอื่นร่วมเป็นองค์ประกอบด้วยก็ตาม และองค์ประกอบอื่นแม้จะขาดหายไปแต่ทีม ก็ยังเป็นทีมอยู่เพียงแต่จะทำงานได้ไม่สมบูรณ์เต็มที่เท่านั้น เพราะถือว่ามีความสำคัญรองลงมา องค์ประกอบหลักสำคัญที่จะปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งมิได้นั้น ได้แก่

1. กลุ่มคน
2. กิจกรรม
3. เป้าประสงค์หรือเป้าหมาย
4. ความร่วมมือ
5. การประสานงาน สำหรับเรื่องกลุ่มคนกิจกรรม เป้าประสงค์

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2559, น. 317) ภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ทั้งสามทฤษฎีที่กล่าวไปแล้ว ยังมีแนวคิดทฤษฎีอื่นอีกหลายแนวคิดที่น่าสนใจและนำศึกษาเพิ่มเติม เช่น แนวคิดเรื่อง 4 บทบาทของภาวะผู้นำ (The 4 Roles of Leadership) หรือภาวะผู้นำที่มีศูนย์กลางอยู่ที่หลักการ (Principle-Centred Leadership) และอุปนิสัยที่ 8 (The 8th Habit) แนวคิดเรื่องพระเยซูนักบริหารชั้นนำ (Jesus CEO) ของ Jones (1996) แนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Heroic leadership) (ตามแนวทางภาวะผู้นำของคณะนักบวชเยซูอิต) ของ Chris Lowney (2003)

แนวคิดภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบเป็นพฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล จูงใจ สนับสนุน ผู้ตามให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ การส่งเสริมแรงบันดาลใจ การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น การมีศีลธรรมในการประกอบกร ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และการเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ (รัตติกกรณ์, 2549) มีรายละเอียดดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การส่งเสริมแรงบันดาลใจ ผู้นำจะมีการส่งเสริมผู้ตาม ให้มีความรัก ความผูกพันกับองค์การ โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ส่งเสริมให้ผู้ตามมีการพัฒนาตนเอง และให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่สำคัญ หรือเพิ่มอำนาจให้อีกทั้งตัวผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความสามารถ หรือศักยภาพของตนเอง สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน และผู้นำจะให้ความสำคัญกับคนมากที่สุดเหนือสิ่งอื่นใด โดยแสดงออกผ่านพฤติกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 2 การใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่น ผู้นำจะแสดงออกซึ่งการรักษาน้ำใจ เช่น มีการระมัดระวังคำพูดในการตำหนิ มีการสังเกตอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น และแสดงความมีน้ำใจ เช่น มีการไปเยี่ยมเยียนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเจ็บป่วย ถามไถ่ความทุกข์ความสุข ร่วมแสดงความยินดีหรือแสดงความเสียใจในโอกาสต่าง ๆ ไปร่วมงานพิธีต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้การปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนกับเป็นบุคคลในครอบครัว พยายามทำให้ผู้อื่นมีความสุข มีความรื่นเริงยินดี มีการออมชอม ประโยชน์แก่ทุกฝ่าย มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเอง และให้อภัยแก่ความผิดพลาดของผู้อื่น (ภาวะผู้นำในองค์ประกอบการใส่ใจและปรารถนาดีต่อผู้อื่นนี้ค่อนข้าง มีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์ในภาวะผู้นำแบบไทย ๆ หรือแบบวัฒนธรรมไทย)

องค์ประกอบที่ 3 การมีศีลธรรมในการประกอบกร ผู้นำมีความพิถีพิถันกับการทำงาน ให้มีคุณภาพ หรือมุ่งเน้นคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เช่น มีจิตสำนึกในเรื่องของคุณภาพ การสร้างผลงานที่ดีเยี่ยม การส่งมอบงาน สินค้า หรือการบริการที่ดีที่สุดให้กับผู้อื่นมีการรักษาคำพูด พูดและทำในสิ่งเดียวกัน ปฏิบัติตามสัญญา ยึดมั่นในศีลธรรม มีคุณธรรมในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น มีการดำเนินการหรือทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ หรือมีเป้าหมายที่กว้างไกล มีความสามารถในการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มองการณ์ไกล และมีความคิดเชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการวางแผน มีการดำเนินการหรือมีการทำงานอย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์ ประเมิน และหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดในการทำงานภายใต้

สภาพแวดล้อมที่มีเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรค และความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม ผู้นำจะทำงานหรือปฏิบัติต่อผู้อื่น เช่น พนักงาน ผู้บริโภคหรือลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยที่ยึดหลักธรรมาภิบาล หรือหลักจริยธรรม ปลุกฝังให้คนในองค์กรเสียสละเพื่อส่วนรวมและสังคม ปลุกฝังจริยธรรม ให้กับผู้อื่น สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม ดำเนินงานหรือดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งคืนประโยชน์ให้กับสังคม หรือทำงานโดยมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวม

องค์ประกอบที่ 6 การเปิดกว้างยอมรับสิ่งต่าง ๆ ผู้นำจะเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น เปิดรับข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่าง เปิดรับเหตุการณ์หรือเรื่องใหม่ พร้อมที่จะลองทำกิจกรรมใหม่ ๆ มีการรับรู้และยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะสามารถรับฟัง คำวิจารณ์และยอมรับข้อด้อยของตนเอง โดยมีการไตร่ตรองและประเมินตนเองอย่างถูกต้อง

ชาอุทัย อาจินสมาจาร (2551, น. 57) ในฐานะผู้นำ มีองค์ประกอบจำนวนหนึ่งที่คุณต้อง สร้างขึ้นในทีม ทีมเรียนรู้และแสดงออกในพฤติกรรมที่ไม่อาจสร้างขึ้นจากกลุ่ม คุณลักษณะเหล่านี้ เป็นตัวแทนขององค์ประกอบที่จำเป็นของทีมที่มีประสิทธิผล ทีมของคุณจะไม่เกิดขึ้น ด้วยตัวเอง จะมีใครคนหนึ่งเสมอที่เป็นผู้กระตุ้นซึ่งนำคนมารวมกันเข้า ใครคนหนึ่งนี่ต้องเป็นคุณ เป็นจุดศูนย์กลางในตอนต้น แต่ถึงจุดหนึ่งความเป็นเจ้าของกลุ่มต้องเปลี่ยนไปเป็นของทีมทั้งหมด องค์ประกอบที่ต้องอยู่ในทีม ได้แก่

1. เป้าหมายร่วมของคุณ ถึงแม้ว่าทีมของคุณอาจมีเป้าหมายจำนวนหนึ่ง แต่ต้องมี เป้าหมายหนึ่งที่มีความโดดเด่น ยกตัวอย่างเช่น "เพื่อผลิตเครื่องประดับให้ได้มากกว่าปีที่แล้ว 10 เปอร์เซ็นต์ โดยไม่ต้องจ้างพนักงานเพิ่มเติมเป้าหมายสนับสนุนอาจเป็น "เพื่อให้การฝึกอบรม 40 ชั่วโมงต่อปีแก่สมาชิกแต่ละคน" ทุกคนจะรู้เห็นด้วยและผูกพันที่จะกำหนดทีมประสบความสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดผลของสมาชิกทั้งหมด ซึ่งมีสี่ระดับ
3. ทำคุณประโยชน์ในข้อมูลและความรู้
4. มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและบรรลุความเป็นเอกฉันท์
5. ทำการตัดสินใจ
6. ทำให้การตัดสินใจที่กำหนดได้ผล

7. การสื่อความหมาย เปิดเผย ชื่อสัตย์ และการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่มีประสิทธิผลระหว่างสมาชิกความไว้วางใจ ความเปิดเผยในการสำรวจและวิจารณ์ตัวเองของกลุ่มและการไว้วางใจผู้อื่น

8. สำนึกของความเป็นเจ้าของ มีการยึดติดโดยมีความผูกพันกับความเข้าใจในคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและเอกลักษณ์ของทีม ความหลากหลาย ควรให้ความสำคัญของสิ่งดังกล่าวว่าเป็นสินทรัพย์ มั่นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ให้การดำเนินงานร่วมกันของทีม

9. ความสร้างสรรค์และการเสี่ยง ถ้าไม่มีใครล้มเหลวเลย การเสี่ยงจึงเป็นเรื่องง่ายขึ้น

10. การประเมินผล ความสามารถในการแก้ไขตัวเอง

11. การเข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นและซึมซาบการเปลี่ยนแปลง

12. ภาวะผู้แบบทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ทุกคนต้องช่วยนำไปสู่ระดับหนึ่ง

สรุปได้ว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ นำมาประยุกต์ มีการปฏิสัมพันธ์กันหลาย ๆ บุคคลมีส่วนในการรับผิดชอบงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ในงานร่วมกัน มีความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	กคศ.(2553)	กพ.(2560)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	เนตรพัฒนา ยวีราช (2552)	วันเพ็ญ แก้วปาน (2561)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2560)	เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)	ชาญชัย อาจันสมมาตร (2551)	Wood cock (1989)	อาร์สันและลาฟาโลโต (1989)	สรุปสมรรถนะการทำงานเป็น
การให้ความร่วมมือช่วยเหลือและ												
สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สำนึกของความเป็นเจ้าของ									✓			

ตาราง 1 (ต่อ)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม											
	กคศ.(2553)	กพ.(2560)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552)	วันเพ็ญ แก้วปาน (2561)	ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2560)	เมตต์ เมตต์การุณจิต (2559)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559)	ชาญชัย อัจฉินธมาจาร (2551)	Wood cock (1989)	อาร์สันและลาฟาโต (1989)	รูปสมรรถนะการทำงานเป็น
การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
ความยืดหยุ่นของทีม					✓							
การมุ่งเน้นการเห็นคุณค่าของกลุ่มและการให้รางวัล			✓									✓
จิตวิทยาเกี่ยวกับความปลอดภัยของทีม					✓							
การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม								✓				
การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	
สถานภาพของสมาชิกที่มีความแตกต่างกัน					✓							✓
ความสร้างสรรค์และการเสี่ยง								✓				
การมีศีลธรรมในการประกอบการ								✓				
การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การใช้วิธีการนำแบบการลงมติเอกฉันท์		✓										

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับกรอบการประเมินสมรรถนะหลักของครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกรอบของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) อ้างถึงใน คู่มือการประเมินสมรรถนะครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 6) สมรรถนะหลักที่ 1.4 การทำงานเป็นทีม (Team Work) ที่ได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะการทำงานเป็นทีมไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรง

ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน คือ ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู รับฟังร่วมแก้ปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ของงาน มีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ สามารถประยุกต์วิธีการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

2. ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน คือ ความสามารถของผู้บริหารในการให้เกียรติยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่เหมาะสม สามารถสร้างแรงกระตุ้น ใฝ่ฝัน และจูงใจให้สมาชิกทีมใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

3. ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย คือ ความสามารถการใช้ทักษะในการทำงานร่วมกับครู และบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ การใช้วิธีการที่หลากหลายในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4. ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม คือ ความสามารถในการแสดงออกถึงบทบาทผู้นำผู้ตาม ในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตาม ความสามารถในการใช้ทักษะในการตั้งคำถามและการให้คำปรึกษาที่ดี การสร้างแนวคิดในการหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน สามารถคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดี มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับครูในสถานศึกษา

5. ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย คือ ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกับครู ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นที่เกิดจากประสบการณ์ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล การส่งเสริมศึกษาและฝึกอบรมในการสร้างความสามารถในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง" ผลการวิจัยพบว่า

1) ความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีม

ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ที่จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ตามขนาดของโรงเรียนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เหมือนฝัน นุรกิจภาศัย (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3" ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูไล่โว่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียนพบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างกัน

กานต์นภา แสงเทพ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์" ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีสภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีสภาพการทำงานเป็นทีมสูงสุด คือ ด้านการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีสภาพการทำงานเป็นทีมในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

นันทิญา ฟองมี (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุททพรปราการ เขต 1" ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุททพรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีสภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก

สุทธิพงษ์ นกแอนหมาน (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 52 ตัวบ่งชี้ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบระหว่าง 0.458 ถึง 0.754 ประกอบด้วย สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal

Competency) จำนวน 12 ตัวบ่งชี้ สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ สมรรถนะด้านการบังคับบัญชา (Directing Subordinate Competency) จำนวน 11 ตัวบ่งชี้ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ และสมรรถนะด้านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ (Analyzing and Deciding Competency) จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามสภาพจริง (Concurrent Validity) กับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด (Known Group) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กลุ่มผู้รู้แจ้งชัดมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อยู่ในระดับมาก

สุกัญญา จิตพลีชีพ (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

Baker, Day & Salas (2006) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การทำงานเป็นทีมที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับความน่าเชื่อถือขององค์กร" ผลการวิจัยพบว่า องค์กรจะเพิ่มขึ้นเป็นแบบไดนามิกและไม่เสถียร วิวัฒนาการนี้ได้ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นมากขึ้นในทีมและเพิ่มความซับซ้อนในแง่ขององค์ประกอบ ของทีมทักษะที่จำเป็นและระดับของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการ องค์กรความน่าเชื่อถือสูง (HROS) เป็นผู้ที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตราย เช่นที่ผลของการที่ผิดพลาดได้สูง แต่การเกิดขึ้นของข้อผิดพลาดอยู่ในระดับต่ำมาก ในบทความนี้เรายืนยันว่าการทำงานเป็นทีมเป็นองค์ประกอบสำคัญของ การบรรลุความน่าเชื่อถือสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ เราอธิบายลักษณะพื้นฐานของทีมกลยุทธ์การตรวจสอบในการฝึกอบรมทีมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมใน HROs และสุดท้ายระบุความท้าทายที่เฉพาะเจาะจงดูแลสุขภาพชุมชนต้องอยู่ในการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมและเพิ่มความน่าเชื่อถือ

Chen, Charlie. C., Wu, Jiinpo, Yang, Samuel C. & Tsou, Hsin-Yi. (2008) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "อิทธิพลของบทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลาย (Diversified Leadership Roles) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership Effectiveness) ความไว้วางใจภายในทีม (Team Trust) และแนวโน้มสู่ความไว้วางใจ (Propensity to Trust) ที่มีต่อความสำเร็จของทีมแห่งการเรียนรู้

เสมือนจริง (Virtual Learning Teams)” ผลการวิจัยพบว่า โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของทีม ข้อค้นพบที่ได้คือ บทบาทภาวะผู้นำที่หลากหลาย มีอิทธิพลต่อทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำและความไว้วางใจภายในทีม และทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำและแนวโน้มสู่ความไว้วางใจต่างมีอิทธิพลต่อความไว้วางใจภายในทีมทั้งคู่ ส่วนความไว้วางใจภายในทีมนั้นมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีม และนอกจากนี้ยังพบว่า ความไว้วางใจ ภายในทีมทำหน้าที่คั่นกลาง (Mediates) ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของภาวะผู้นำและประสิทธิผลของทีม ซึ่งงานของ Chen และคณะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงบทบาทของผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลของทีมและความไว้วางใจภายในทีมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม

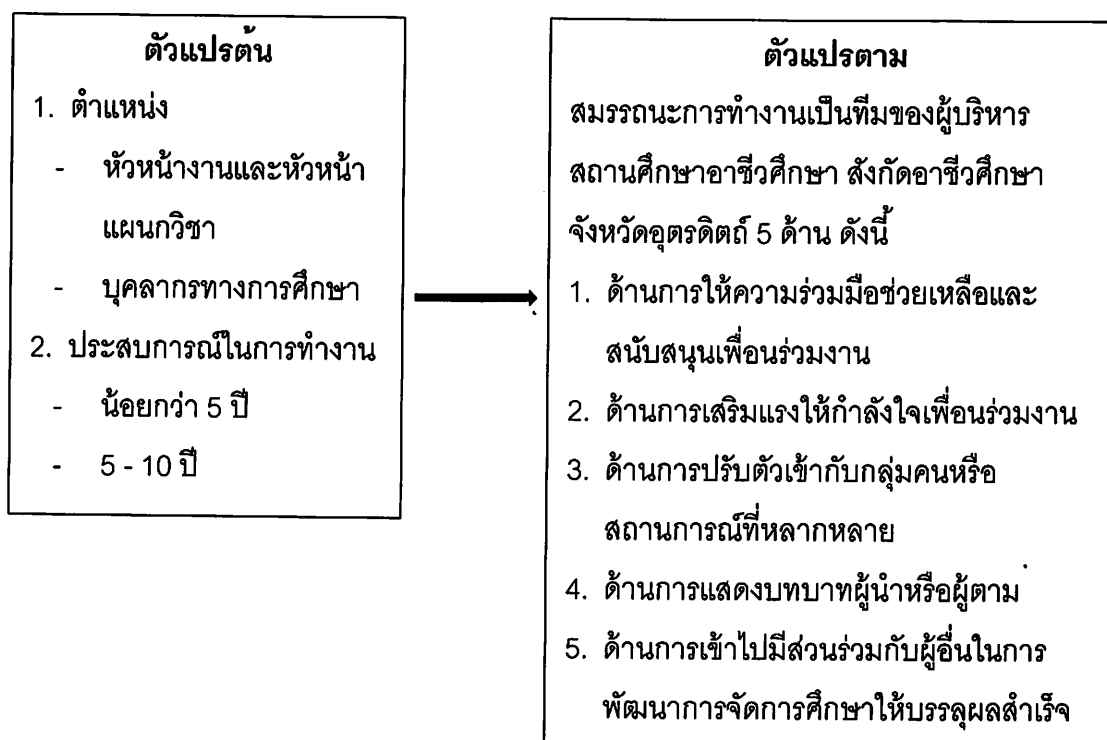
Sohmen (2013) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ทางชีวภาพระหว่างผู้นำและการทำงานเป็นทีม” ผลการวิจัยพบว่า แทบจะไม่สามารถเน้นในการให้ความรู้มากขึ้นเรื่อย ๆ ในโลก ซึ่งเป็นผู้นำมีอำนาจมากที่สุดอาจจะจ้องมองที่ใบหน้าของความล้มเหลวถ้าทีมที่นำล้มเหลวที่จะวัดได้ถึงวัตถุประสงค์ของผู้นำ และได้รับการตกรางวัล อันที่จริงทีมสามารถถอนออกทางโดยไม่ต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและชาญฉลาด มีการถกเถียงกันอย่างมีนัยสำคัญให้เป็นไปในรูปแบบและลักษณะของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของทีมงานที่ดีที่สุด ในทำนองเดียวกันองค์ประกอบของทีมงานที่มีความน่าเชื่อถือที่มีประสิทธิภาพได้รับการศึกษาและเหตุผล เห็นได้ชัดว่าความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมไม่สามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องกันและกัน พวกเขาจะต้องมีความสมดุลประสานงานและ Synergized สำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ดีที่สุดที่มีต่อผลสำเร็จ การสำรวจและนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะเปิดใช้งานที่ดีที่สุดของการปรับสมดุลความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีมที่มีต่อผลการประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

Mahermo & Engelbrecht (2013) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการ (Servant Leadership) ความผูกพันทางความรู้สึกของทีม (Affective Team Commitment) และประสิทธิผลของทีม (Team Effectiveness)” โดยเก็บข้อมูลจากครูระดับชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 202 คน จาก 32 โรงเรียนในจังหวัด Western Cape ประเทศแอฟริกาใต้ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการประสิทธิผลของทีม และความผูกพันทางความรู้สึกของทีม โดยที่การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าความผูกพันทางความรู้สึกของทีมทำหน้าที่สอดแทรก (Moderated) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการกับประสิทธิผลของทีมมาเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ แนวคิด

เกี่ยวกับสมรรถนะความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะองค์ประกอบของสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ การตรวจสอบสมรรถนะ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องได้กำหนดกรอบการวิจัย



ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เรื่องการศึกษาสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากร ประกอบด้วย ครูหัวหน้างาน จำนวน 130 คน ครูหัวหน้าแผนกวิชา จำนวน 47 คน และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 141 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 318 คน ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2563 แสดงจำนวนประชากรในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรจำแนกตามตำแหน่ง

วิทยาลัย	ประชากร	
	ครูหัวหน้างานและ หัวหน้าแผนกวิชา	บุคลากรทางการศึกษา
วิทยาลัยเทคนิคอุดรดิตถ์	35	63
วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์	44	34
วิทยาลัยสารพัดช่างอุดรดิตถ์	34	27
วิทยาลัยการอาชีพพิชัย	31	13
วิทยาลัยการอาชีพรัตนประสิทธิ์วิทย์	33	4
รวม	177	141

ที่มา: สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ปีการศึกษา 2563

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ โดยแบ่งการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับจำนวน 32 ข้อ ประกอบด้วย

- | | |
|---|--------------|
| 1. ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน | จำนวน 7 ข้อ |
| 2. ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย | จำนวน 12 ข้อ |
| 4. ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม | จำนวน 8 ข้อ |
| 5. ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย | จำนวน 8 ข้อ |

ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สมรรถนะการทำงานเป็นทีมผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 ศึกษางานเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสมรรถนะการทำงานเป็นทีม
- 2.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ โดยครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน

2.3 กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาแล้วปรับปรุงตามคำแนะนำของที่ปรึกษา

2.4 หาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถาม ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ประกอบด้วย

2.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2.4.2 ดร.ละออ วันจิ๋ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2

2.4.3 ดร.จันทร์พร สงศรี รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์
เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนการพิจารณา ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

2.5 ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความชัดเจนทางภาษาและความถูกต้องของเนื้อหา เลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าแบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 (ผลการหาค่า IOC อยู่ในภาคผนวก ค หน้า 125)

2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try-out) เพื่อความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามกับครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชา วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตรดิตถ์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.7 นำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยการหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 (ผลการหาความเชื่อมั่นอยู่ในภาคผนวก จ หน้า 135)

2.8 จัดทำแบบสอบถามฉบับจริง เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ขอนหนังสือแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ไปเก็บข้อมูลกับวิทยาลัยสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวน 318 ฉบับ ด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 318 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์โดยดำเนินการดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยความถี่และค่าร้อยละ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 121)

4.51 – 5.00 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชา กับบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเห็นต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกวิชา และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีความเห็นต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์

3.1 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชา กับบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อความเห็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์

3.2 ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้าแผนกวิชา และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีความเห็นต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1) ครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้าแผนกวิชา	177	55.70
2) บุคลากรทางการศึกษา	141	44.30
รวม	318	100.00

ตาราง 3 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
2. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1) น้อยกว่า 5 ปี	72	22.60
2) 5 – 10 ปี	80	25.20
3) มากกว่า 10 ปี	166	52.20
รวม	318	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 318 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตามตำแหน่งเป็นครูหัวหน้างาน และครูหัวหน้าแผนกวิชา จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 55.70 และตามประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม	ประชากร(n=318)		ระดับ	อันดับ
	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	4.37	0.57	มาก	2
2. ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.38	0.61	มาก	1
3. ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.31	0.60	มาก	5
4. ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.37	0.61	มาก	2
5. ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.37	0.62	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.36	0.56	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน และด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะ

การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา
จังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	ประชากร(n=318)		ระดับ	อันดับ
	\bar{x}	S.D.		
1. ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู	4.45	0.64	มาก	1
2. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน	4.34	0.65	มาก	4
3. ผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.36	0.68	มาก	3
4. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ครูด้วยความเต็มใจ	4.40	0.64	มาก	2
5. ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสม โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	4.32	0.73	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.37	0.57	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู เรื่องผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ เรื่องผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เรื่องผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน และเรื่องผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสมโดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา
จังหวัดอุดรดิตต์ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	ประชากร(n=318)		ระดับ	อันดับ
	\bar{x}	S.D.		
1. ผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งในและนอก สถานศึกษา	4.42	0.67	มาก	2
2. ผู้บริหารยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงาน สำเร็จ	4.47	0.70	มาก	1
3. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.39	0.74	มาก	3
4. ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจ ให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วย ความเต็มใจ	4.28	0.68	มาก	5
5. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถ ของตน ร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่	4.36	0.78	มาก	4
รวมเฉลี่ย	4.38	0.60	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุดรดิตต์ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ เรื่องผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตนร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่ และเรื่องผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา
จังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมด้านการปรับตัวเข้ากับ กลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	ประชากร(n=318)		ระดับ	อันดับ
	\bar{x}	S.D.		
1. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู	4.23	0.73	มาก	7
2. ผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับกับครูได้อย่าง เหมาะสม	4.30	0.72	มาก	5
3. ผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคล ภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	0.71	มาก	6
4. ผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถในการ ทำงานของครู	4.33	0.70	มาก	3
5. ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้	4.35	0.74	มาก	2
6. ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของครู มาใช้ในที่งานได้อย่างเหมาะสม	4.32	0.70	มาก	4
7. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา ที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.37	0.76	มาก	1
รวมเฉลี่ย	4.31	0.60	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ เรื่องผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถในการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในที่งานได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับกับครูได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่องผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา
จังหวัดอุดรดิตถ์ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมด้านการแสดงบทบาท ผู้นำหรือผู้ตาม	ประชากร(n=318)		ระดับ	อันดับ
	\bar{x}	S.D.		
1. ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่าง เหมาะสมตามสถานการณ์	4.35	0.70	มาก	6
2. ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็น กระตุ้นความคิดที่ สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู	4.33	0.68	มาก	8
3. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา	4.38	0.71	มาก	5
4. ผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม ร่วมกันกับครูในสถานศึกษา	4.44	0.67	มาก	1
5. ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมกับ สถานการณ์และทีมงาน	4.44	0.70	มาก	1
6. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย	4.31	0.76	มาก	9
7. ผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวก เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศ ที่ดีในทีมงาน	4.34	0.78	มาก	7
8. ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนับสนุนเป็นกันเอง	4.39	0.71	มาก	4
9. ผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู	4.41	0.69	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.37	0.61	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม อยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกันกับ
ครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์
และทีมงาน เรื่องผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู เรื่องผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา
สนับสนุนเป็นกันเอง เรื่องผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหาร
สามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารเน้น
การใช้คำพูดในทางบวกเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน เรื่องผู้บริหารสามารถตั้งคำถาม
ที่ตรงประเด็นกระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู และเรื่องผู้บริหารสามารถใช้ภาษา
ในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของสมรรถนะ
การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา
จังหวัดอุดรดิตต์ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการ
จัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	ประชากร (n=318)		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	S.D.		
1. ผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา	4.36	0.70	มาก	3
2. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.35	0.75	มาก	4
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน	4.34	0.76	มาก	5
4. ผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน	4.33	0.75	มาก	6
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษา เพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน	4.44	0.66	มาก	2
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.45	0.65	มาก	1
รวมเฉลี่ย	4.37	0.63	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุดรดิตต์ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน เรื่องผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน และเรื่องผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์**

1. ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกวิชา กับบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อความเห็นสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์

**ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง**

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์	ครูหัวหน้า งานและ ครูหัวหน้า แผนกวิชา (n=177)		บุคลากร ทางการ ศึกษา (n=141)		รวม ตำแหน่ง (n=318)		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
	1. ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุน เพื่อนร่วมงาน	4.39	0.58	4.35	0.55	4.37	
2. ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.41	0.61	4.34	0.59	4.38	0.61	มาก
3. ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ที่หลากหลาย	4.34	0.59	4.36	0.61	4.31	0.60	มาก
4. ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.41	0.59	4.33	0.64	4.37	0.61	มาก
5. ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการ พัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย	4.45	0.59	4.28	0.64	4.37	0.62	มาก
รวมเฉลี่ย	4.40	0.56	4.31	0.56	4.36	0.56	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์

ที่หลากหลาย โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุน เพื่อนร่วมงาน	ครูหัวหน้า งานและ ครูหัวหน้า แผนกวิชา (n=177)		บุคลากร ทางการ ศึกษา (n=141)		รวม ตำแหน่ง (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
1. ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ร่วมกับครู	4.45	0.63	4.45	0.66	4.45	0.64	มาก
2. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางการ แก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน	4.35	0.65	4.33	0.66	4.34	0.65	มาก
3. ผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	4.42	0.70	4.28	0.64	4.36	0.68	มาก
4. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ	4.40	0.66	4.39	0.61	4.40	0.64	มาก
5. ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสม โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	4.34	0.73	4.30	0.72	4.32	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย	4.39	0.58	4.35	0.55	4.37	0.57	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ในภาพรวมด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู เรื่องผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ เรื่องผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เรื่องผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน และเรื่องผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสมโดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	ครูหัวหน้า งานและ ครูหัวหน้า แผนกวิชา (n=177)		บุคลากร ทางการ ศึกษา (n=141)		รวม ตำแหน่ง (n=318)		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
	1. ผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งใน และนอกสถานศึกษา	4.46	0.66	4.38	0.67	4.42	
2. ผู้บริหารยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาส ที่ปฏิบัติงานสำเร็จ	4.51	0.70	4.41	0.70	4.47	0.70	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้น ให้ครูใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.39	0.73	4.39	0.75	4.39	0.74	มาก
4. ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจ ให้ครูปฏิบัติงาน ในทีมด้วยความเต็มใจ	4.30	0.70	4.26	0.66	4.28	0.68	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ ความสามารถของตน ร่วมมือปฏิบัติงานในทีม อย่างเต็มที่	4.41	0.78	4.29	0.78	4.36	0.78	มาก
รวมเฉลี่ย	4.41	0.61	4.34	0.59	4.38	0.60	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ในภาพรวมด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ เรื่องผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตนร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่ เรื่องผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ ที่หลากหลาย	ครูหัวหน้า งานและ ครูหัวหน้า แผนกวิชา (n=177)		บุคลากร ทางการ ศึกษา (n=141)		รวม ตำแหน่ง (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	1. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู	4.26	0.76	4.20	0.71	4.23	
2. ผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกันกับครู ได้อย่างเหมาะสม	4.33	0.71	4.26	0.72	4.30	0.72	มาก
3. ผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม กับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.31	0.71	4.23	0.70	4.27	0.70	มาก
4. ผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถ ในการทำงานของครู	4.34	0.68	4.32	0.72	4.33	0.69	มาก
5. ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้	4.40	0.73	4.28	0.76	4.35	0.74	มาก
6. ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่ หลากหลายของครูมาใช้ในทีมงานได้อย่างเหมาะสม	4.37	0.68	4.26	0.72	4.32	0.70	มาก
7. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.43	0.73	4.30	0.80	4.37	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย	4.34	0.59	4.26	0.61	4.31	0.60	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ในภาพรวมด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ เรื่องผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ความสามารถในการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในทีมงานได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกันกับครูได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้

อย่างมีประสิทธิภาพ เรื่องผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ ของครู โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ย ของบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตาม	ครูหัวหน้า งานและ ครูหัวหน้า แผนกวิชา (n=177)		บุคลากร ทางการ ศึกษา (n=141)		รวม ตำแหน่ง (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	1. ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำ ในการทำงานร่วมกับ ครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	4.42	0.65	4.26	0.75	4.35	
2. ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็น กระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของคุณ	4.33	0.96	4.33	0.68	4.33	0.68	มาก
3. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูใน สถานศึกษา	4.41	0.95	4.33	0.73	4.38	0.71	มาก
4. ผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงาน ที่เหมาะสมร่วมกันกับครูในสถานศึกษา	4.44	0.64	4.44	0.68	4.44	0.67	มาก
5. ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ที่มีความ เหมาะสมกับสถานการณ์และทีมงาน	4.44	0.98	4.45	0.71	4.44	0.70	มาก
6. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย	4.38	0.73	4.21	0.79	4.31	0.76	มาก
7. ผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวก เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน	4.41	0.72	4.26	0.85	4.34	0.78	มาก
8. ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนับสนุนเป็นกันเอง	4.42	0.71	4.36	0.72	4.39	0.71	มาก
9. ผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของคุณ	4.46	0.69	4.35	0.69	4.41	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย	4.41	0.59	4.33	0.64	4.37	0.61	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ในภาพรวมด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม อยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกันกับครู

ในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และทีมงาน เรื่องผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู เรื่องผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนับสนุนเป็นกันเอง เรื่องผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวกเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน เรื่องผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็นกระตุ้นความคิด ที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	ครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชา (n=177)		บุคลากรทางการศึกษา (n=141)		รวมตำแหน่ง (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
1. ผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา	4.47	0.67	4.23	0.71	4.36	0.70	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.48	0.67	4.18	0.82	4.35	0.75	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน	4.41	0.72	4.25	0.80	4.34	0.76	มาก
4. ผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน	4.41	0.74	4.23	0.76	4.33	0.75	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติม ความสามารถในการทำงาน	4.46	0.64	4.41	0.67	4.44	0.66	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.48	0.65	4.40	0.64	4.45	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย	4.45	0.59	4.28	0.64	4.37	0.62	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ในภาพรวมด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน เรื่องผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน เรื่องผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

2. ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกวิชา และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่มีความเห็นต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

ตาราง 16 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 – 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสพ การณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
1. ด้านการให้ความร่วมมือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	4.36	0.52	4.27	0.41	4.42	0.54	4.37	0.57	มาก
2. ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน	4.40	0.57	4.28	0.46	4.42	0.67	4.38	0.60	มาก
3. ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย	4.22	0.63	4.27	0.39	4.36	0.66	4.31	0.60	มาก
4. ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม	4.32	0.60	4.29	0.55	4.43	0.64	4.37	0.61	มาก
5. ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.33	0.57	4.30	0.51	4.43	0.68	4.37	0.62	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 - 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสพ การณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	รวมเฉลี่ย	4.33	0.53	4.28	0.41	4.41	0.62	4.36	

จากตาราง 16 พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสพการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสพการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสพการณ์ 5 - 10 ปี

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสพการณ์ในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 - 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสพ การณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	1. ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดี ในการทำงานร่วมกับครู	4.32	0.55	4.43	0.52	4.52	0.72	4.45	
2. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน	4.33	0.53	4.25	0.56	4.39	0.73	4.34	0.65	มาก
3. ผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหา กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.39	0.72	4.19	0.55	4.43	0.71	4.36	0.68	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของ ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 - 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสพ การณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
4. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการ ให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วย ความเต็มใจ	4.54	0.55	4.24	0.53	4.41	0.71	4.40	0.64	มาก
5. ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มี ความเหมาะสมโดยอาศัยความคิดเห็น ของสมาชิกในทีม	4.24	0.74	4.25	0.60	4.40	0.77	4.32	0.72	มาก
รวมเฉลี่ย	4.36	0.52	4.27	0.41	4.42	0.64	4.37	0.57	มาก

จากตาราง 17 พบว่าในภาพรวมด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู เรื่องผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ เรื่องผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เรื่องผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงานเรื่องผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสมโดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสพการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสพการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสพการณ์ 5 - 10 ปี

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงาน	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 - 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสพ การณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	1. ผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษา	4.53	0.53	4.23	0.65	4.48	0.71	4.42	
2. ผู้บริหารยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ	4.50	0.73	4.40	0.62	4.48	0.72	4.47	0.70	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.38	0.74	4.33	0.61	4.43	0.80	4.39	0.74	มาก
4. ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจ ให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ	4.29	0.74	4.14	0.54	4.35	0.71	4.28	0.68	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตนร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่	4.32	0.68	4.34	0.61	4.38	0.89	4.36	0.78	มาก
รวมเฉลี่ย	4.40	0.57	4.28	0.46	4.42	0.67	4.38	0.60	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ในภาพรวมด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ เรื่องผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตนร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่ เรื่องผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์
ในการทำงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือ สถานการณ์ที่หลากหลาย	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 – 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสบ การณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	1. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ใน การทำงานได้ตรงกับความรู้อ ความสามารถของครู	4.12	0.78	4.20	0.62	4.30	0.77	4.23	
2. ผู้บริหารสามารถปรับตัวใน การทำงานร่วมกับครูได้อย่าง เหมาะสม	4.13	0.76	4.30	0.58	4.37	0.74	4.30	0.72	มาก
3. ผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมใน การทำงานเป็นทีมกับบุคคล ภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	0.67	4.21	0.58	4.30	0.77	4.27	0.71	มาก
4. ผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้อ ความสามารถในการทำงานของครู	4.28	0.73	4.27	0.47	4.38	0.76	4.33	0.69	มาก
5. ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูใน การใช้ความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้	4.15	0.74	4.30	0.58	4.45	0.80	4.35	0.75	มาก
6. ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของ ครูมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.25	0.78	4.37	0.58	4.33	0.72	4.32	0.70	มาก
7. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและ มีความยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหา ที่เหมาะสมกับสถานการณ์	4.36	0.73	4.27	0.67	4.43	0.81	4.37	0.76	มาก
รวมเฉลี่ย	4.22	0.63	4.27	0.39	4.36	0.66	4.31	0.60	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ในภาพรวมด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ เรื่องผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ความสามารถในการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในทีมงานได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่องผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี

ตาราง 20 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือ ผู้ตาม	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 - 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสบการณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	1. ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	4.24	0.66	4.23	0.73	4.46	0.69	4.35	
2. ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็น กระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู	4.43	0.68	4.25	0.60	4.33	0.72	4.33	0.69	มาก
3. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา	4.32	0.66	4.26	0.65	4.46	0.75	4.38	0.71	มาก
4. ผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกับครูในสถานศึกษา	4.42	0.62	4.52	0.61	4.41	0.71	4.44	0.67	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือ ผู้ตาม	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 - 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสบการณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
	5. ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการ ปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสม กับสถานการณ์และทีมงาน	4.32	0.68	4.41	0.67	4.51	0.72	4.44	
6. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาใน การสื่อสารที่เข้าใจง่าย	4.17	0.75	4.16	0.66	4.44	0.79	4.31	0.76	มาก
7. ผู้บริหารเน้นการใช้คำพูด ในทางบวก เพื่อช่วยสร้าง บรรยากาศที่ดีในทีมงาน	4.33	0.75	4.19	0.69	4.42	0.83	4.34	0.78	มาก
8. ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนิทสนมเป็นกันเอง	4.35	0.73	4.24	0.68	4.49	0.72	4.39	0.72	มาก
9. ผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมี ส่วนร่วมของครู	4.38	0.70	4.39	0.68	4.44	0.70	4.41	0.69	มาก
รวมเฉลี่ย	4.32	0.60	4.29	0.55	4.43	0.64	4.37	0.61	มาก

จากตาราง 20 พบว่า ในภาพรวมด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม อยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกันกับครู
ในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์
และทีมงาน เรื่องผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู เรื่องผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา
สนิทสนมเป็นกันเอง เรื่องผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหาร
สามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เรื่องผู้บริหาร
เน้นการใช้คำพูดในทางบวกเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน เรื่องผู้บริหารสามารถตั้งคำถาม
ที่ตรงประเด็นกระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของคุณ เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ภาษา
ในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ย
ของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการ จัดการศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	น้อยกว่า 5 ปี (n=72)		5 - 10 ปี (n=80)		มากกว่า 10 ปี (n=166)		รวม ประสพ การณ์ (n=318)		ระดับ
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	
1. ผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา	4.28	0.69	4.28	0.65	4.44	0.71	4.36	0.70	มาก
2. ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็น วัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.28	0.69	4.34	0.72	4.38	0.79	4.35	0.75	มาก
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน ร่วมกัน	4.36	0.63	4.30	0.73	4.34	0.83	4.34	0.76	มาก
4. ผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุง การทำงานในทีมงาน	4.24	0.66	4.29	0.64	4.39	0.84	4.33	0.75	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติม ความสามารถในการทำงาน	4.40	0.70	4.31	0.54	4.52	0.68	4.44	0.66	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ การทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.47	0.62	4.29	0.51	4.51	0.71	4.45	0.65	มาก
รวมเฉลี่ย	4.33	0.57	4.30	0.52	4.43	0.68	4.37	0.62	มาก

จากตาราง 21 พบว่า ในภาพรวมด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน เรื่องผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน เรื่องผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ 2) เพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน

ประชากร ได้แก่ ครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้าแผนกวิชาและบุคลากรทางการศึกษาสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ปีการศึกษา 2563 จำนวน 318 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้มี 1 ฉบับ เป็นแบบสอบถามสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 ถามสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า มี 5 ระดับ ผลการหาค่า IOC มีค่า อยู่ในช่วง 0.67 - 1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 318 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 318 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา พบว่าในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน และด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู เรื่องผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ เรื่องผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เรื่องผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ในแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน และเรื่องผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสม โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม

1.2 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ เรื่องผู้บริหารให้เกียรติครู ในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตน ร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่ และเรื่องผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ

1.3 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ เรื่องผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถในการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในทีมงานได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกันกับครูได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรื่องผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู

1.4 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการ

ทำงานที่เหมาะสมร่วมกันกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และทีมงาน เรื่องผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู เรื่องผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนับสนุนเป็นกันเอง เรื่องผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวก เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน เรื่องผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็น กระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย

1.5 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์ ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน เรื่องผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน เรื่องผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์

2.1 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษาเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

2.1.1 ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก

เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู เรื่องผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ เรื่องผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เรื่องผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน และเรื่องผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสมโดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

2.1.2 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ เรื่องผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตนร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่ เรื่องผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

2.1.3 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย พบว่า ในภาพรวมด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ เรื่องผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ความสามารถในการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกันกับครูได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เรื่องผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

2.1.4 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม พบว่า ในภาพรวมด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกันกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และทีมงาน เรื่องผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู

เรื่องผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนับสนุนเป็นกันเอง เรื่องผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวกเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน เรื่องผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็นกระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของคุณ เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย โดยคำรวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

2.1.5 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย พบว่า ในภาพรวมด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน เรื่องผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน เรื่องผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในที่ทำงาน โดยค่ารวมเฉลี่ยของครูหัวหน้างานและครูหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของบุคลากรทางการศึกษา

2.2 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิติต์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ในภาพรวมสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิติต์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ในภาพรวมด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู เรื่องผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ เรื่องผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เรื่องผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครู

ในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน เรื่องผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสม โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี

2.2.2 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน พบว่า ในภาพรวมด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ เรื่องผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงาน ทั้งในและนอกสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เรื่องผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตนร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่ เรื่องผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจโดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี

2.2.3 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย พบว่า ในภาพรวมด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ เรื่องผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ความสามารถในการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกันกับครูได้อย่างเหมาะสม เรื่องผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่องผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี

2.2.4 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม พบว่า ในภาพรวมด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกันกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และทีมงาน เรื่องผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู เรื่องผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนับสนุนเป็นกันเอง เรื่องผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เรื่องผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวกเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน

เรื่องผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็นกระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู เรื่องผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี

2.2.5 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย พบว่า ในภาพรวมด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว เรื่องผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติมความสามารถในการทำงาน เรื่องผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา เรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน เรื่องผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในที่ทำงาน โดยค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์มากกว่า 10 ปี สูงกว่าค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และค่ารวมเฉลี่ยของประสบการณ์ 5 - 10 ปี

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากก่อนเข้ารับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้จัดการฝึกอบรมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องแสดงศักยภาพด้านสมรรถนะการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือระหว่างสมาชิกในสถานศึกษาของตน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อกัน เสริมสร้างความรักความสามัคคีระหว่างหมู่คณะและการทำงานเป็นทีมต่อการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของทุกคนในสถานศึกษา ให้เกิดความสามัคคี พร้อมใจกันปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ นั้นหมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดีในการสร้างทีมงาน มีเป้าหมายต่อการปฏิบัติงานราชการอย่างชัดเจน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจ สร้างการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบในสถานศึกษา ลดความแตกแยกของครู และบุคลากรทางการศึกษา สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 191) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลหลาย ๆ คนเข้ามารับผิดชอบงานร่วมกัน เพื่อบรรลุ

วัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในที่มงาน ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคน จะต้องพิจารณาวิเคราะห์สาเหตุโดย เริ่มที่ตนเองก่อนการสร้างความสัมพันธ์กับที่มงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลปรากฏดังนี้

1.1 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการฝึกอบรมพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ร่วมปฏิบัติกิจกรรม ให้ข้อเสนอแนะกับครูในการทำงาน ก่อนที่จะเกิดข้อผิดพลาด ส่งเสริมให้ครูได้ฝึกอบรมนักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันทักษะวิชาชีพ ทักษะพื้นฐานรวมถึงนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2553, น. 31) การยกย่องให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล และยังหมายความถึงความพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในที่มให้ดำรงอยู่ในภาวะราบรื่น โดยให้เครดิตแก่สมาชิกในที่มที่มีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นในที่ม

1.2 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารมีการโยกย้ายสถานศึกษาตลอดทุกปี เป็นเหตุให้การทำความรู้จัก สนับสนุนและทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา การรับฟังความคิดเห็นจากครูอย่างตั้งใจ และกลั่นกรองข้อคิดเห็นเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquette University (2012 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, น. 225 - 226) กล่าวถึง โมเดลพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้พัฒนา กลุ่มเป้าหมายที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการบริการ (service) คนอื่นและเพื่อการใช้ชีวิตในสังคมมุ่งพัฒนา ค่านิยม (Value) ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (individual values) ระดับกลุ่ม (group values) และระดับชุมชน (community values) โดยระดับกลุ่ม (group values) มีองค์ประกอบย่อยในการพัฒนา คือความเป็นทีม (teamwork) ประกอบด้วย ความเข้าใจในพลวัตของกลุ่มและการพัฒนากลุ่ม การทำงานกับคนอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำ และการให้อำนาจกับผู้อื่น การพัฒนาความไว้วางใจและความร่วมมือ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิติต์ โดยจำแนกตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

2.1 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิติต์ จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษามีการแต่งตั้งให้ครู บุคลากร

ทางการศึกษา หรือครูพนักงานราชการ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้างาน ตามอำนาจบทบาท การบริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Anderson (2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, น. 131) กล่าวถึง ผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะที่จำเป็นที่จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในสมาชิกของทีม และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งงานทางการบริหารนั้น หากคำนึงถึงคุณลักษณะเหล่านั้นด้วย ก็จะทำให้มั่นใจได้ในระดับหนึ่งถึงการได้ผู้นำที่ดีที่มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เหมือนฝัน บุรภิภาชัย (2556, น. 68) การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูใต้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเนื่องมาจากครูหัวหน้างาน ครูหัวหน้าแผนกวิชา และบุคลากรทางการศึกษามีเข้าใจในวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาปัจจุบัน มีทักษะวิธีการแก้ปัญหา และมีการแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานกับสมาชิกคนอื่นในสถานศึกษาอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Scott (2013 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557, น. 130) กล่าวถึงผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลว่า มีคุณลักษณะมากมายที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกเป็นผู้ตามที่ดี โดยทั่วไปแล้วผู้นำทีมมักจะมีคุณลักษณะบางประการอยู่แล้ว เช่น ความเป็นผู้เห็นอกเห็นใจคนอื่น ความซื่อสัตย์ เป็นต้น หรือผู้นำทีมเป็นผู้เรียนรู้ทักษะภาวะผู้นำจากการฝึกอบรมหรือจากประสบการณ์ในการทำงานซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ สร้างการยอมรับ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับทีมหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ที่เพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา ชุนณะวงศ์ (2553, น. 118 - 119) พบว่า การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยองการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง ระหว่างครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสม โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม รับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน ร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.2 ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารควรโน้มน้ำหนักใจ ให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ สร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตนร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่ สร้างแรงกระตุ้นให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ผู้บริหารควรมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับตัวในการทำงานร่วมกับครูใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในทีมงานได้อย่างเหมาะสม

1.4 ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ผู้บริหารควรใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ตั้งคำถามที่ตรงประเด็น กระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครูควรใช้คำพูดในทางบวก เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้เหมาะสมกับงานหรือสถานการณ์ เน้นกระบวนการการทำงานเป็นทีมเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของแต่ละคนในทีม

1.5 ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารควรรับฟังการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน เปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรธานี

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรธานี

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กานต์นภา แสงเทพ. (2556). การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา
สังกัดอาชีวศึกษาในจังหวัดเพชรบูรณ์ (การศึกษาด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต).
พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2557). คู่มือการกำหนดสมรรถนะ
หลักสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: กองนโยบายและแผน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ:
กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. สืบค้น 18 มกราคม 2562,
จาก <https://person.mwit.ac.th/01-Statutes/NationalEducation.pdf>
- กัลยารัตน์ ธีระธนะชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. สืบค้น 27 ธันวาคม 2562. จาก
<http://competency.mutp.acth/wp-content/uploads/2011/01/aboutcompetency.pdf>
- จันทร์ศรี ลีลาชีนาเวศ. (2554). การพัฒนาบุคลากร. สืบค้น 27 ธันวาคม 2562, จาก
<http://www.mis.nu.ac.th/sharing/prof/junsri2.php>
- จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- จิรพรรณ นีระวรรณเสฏฐ์. (2555). สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานอำเภอเสริมงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 2. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชาติรี โพธิกุล. (2552). สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2 ตามมาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา (วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ณรงควิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ธนิดา สิงห์บุญมี. (2561). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2549). *Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2557). *สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ, 7(3), 507-528.*
- เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. (2542). *แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ*. กรุงเทพฯ: การศึกษา.
- นันทิญา พงษ์มี. (2554). *การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาการศึกษามุทราสาร เขต 1 (การศึกษาด้วยตนเองปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นริศ มหาพรหมวัน. (2561). *รูปแบบสมรรถนะผู้นำโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัวชุม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เบญจพร วาทิกานท์. (2559). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 2 (การศึกษาด้วยตนเองปริญญาโทมหาบัณฑิต)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- พชรวิทย์ จันทรศิริสิริ. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2549). *บนเส้นทางที่สร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์จีกราฟฟิค.

- ภิกษาพัชฌ์ โทนา. (2562). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคประเทศไทย 4.0* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2559). *ทีมงาน (Teamwork): พลังที่สร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- ยิ่งยศ พลเลิศ. (2550). *สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทณีย์ ณ พัทลุง. (2551). *โครงการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานของบุคลากรศูนย์วิทยพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิกานดา เกษตรเยี่ยม. (2558). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2561). *การบริหารจัดการยุคดิจิทัล Digital Era Administration*. กรุงเทพฯ: เอ็นโฟร์โปรพรีน.
- วิชัย แหวนเพชร. (2548). *มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่คณะต่อการศึกษา ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วันเพ็ญ แก้วปาน. (2561). *ภาวะผู้นำ หลักการและการประยุกต์ในการพยาบาลเวชปฏิบัติชุมชน*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- วันชัย ปานจันทร์. (2560). *ภาวะผู้นำในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2559). *9 สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ*. สกลนคร: สำนักงานโครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เ็ดดูเคชั่น.
- สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน. (2558). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สุกัญญา จิตพลีชีพ. (2561). *สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 (การศึกษาด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุนันทา เลานันท์. (2551). *การสร้างทีมงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: แอนด์เมดสติเกอร์ แอนด์ดีไซน์.
- สมิตตรา ทับทิม. (2554). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก (การศึกษาด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2552). *ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 กระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนอาชีวศึกษา.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2559). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน. (2549). *มาตรฐานการศึกษาตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (พ.ศ. 2549 - 2553). กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา* พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. (2552). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ*. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์วารสาร*, 16(64), 57-78.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์เซนเตอร์.
- เหมือนฝัน บุรภิภาชัย. (2556). *การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มเครือข่ายหนองลูได้ไว้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต)* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- อัจฉรา ชุนณะวงศ์. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญามหาบัณฑิต)*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A model of Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Boyle, P.G. (1981). *Planning Better Program*. New York : McGraw-Hill Book.
- Bryant and Poustie (2001). The new management development Paradigm. *Human Resource Planning*. 20(8): 14-21.
- Byham & Moyer (1998). *The Competent Manager*. Retrieved Janary, 19 , 2021, From <http://www.competency.com>

- Chen, Charlie. C., Wu, Jiinpo, Yang, Samuel C. & Tsou, Hsin-Yi. (2008). Importance of Diversified Leadership Roles in Improving Team Effectiveness in a Virtual Collaboration Learning Environment. *Educational Technology and Society*, 11(1), 304 – 321.
- Johnson, D.W. and R.T. Johnson. (1991). *Learning Mathematics and Cooperative Learning Lesson Plans for Teachers*. Edina, MN: Interaction Book.
- Komur, S. (2010). Teaching knowledge and teacher competencies: A case study of Turkish preservice English teachers. *Teaching Education*, 21(3), 279 – 296.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607 – 610.
- Mahembe, B & A.S. Engelbrecht. (2013). The Relationship between Servant Leadership, Affective Team Commitment and Team Effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, สืบค้น 27 ธันวาคม 2562, จาก <https://www.researchgate.net/publication/262516530>
- McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than Intelligence*. Cambridge: American Psychologist.
- Marmon, D. H. (2002). *Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs*. USA: The University of Tennessee.
- Sohmen, Victor S. (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1 - 18.
- Sikki, E. A. A., Rahman, A., Hamra, A., & Noni, N. (2013). The competence of Primary school English teachers in Indonesia. *Journal of education and practice*, 4(11), 139-145
- Spencer et al. (1994). *Competence at work: Model for superior performance*. NewYork: Wiley.
- Woodcock. (1989). *M. Team Development Manual*, (2 ed.). Worcester: Great Britain by Billing & Son.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ดร.ละออ วันจิ๋ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 2
3. ดร.จันทรา ส่งศรี รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๕๙๓

วันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี

ด้วย นายวรวุฒิ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๙๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษасสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุบไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ดร.ณัฏฐา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ยว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๕๙๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ดร.ละออ วันจิว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายวรุฒิ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๕๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง
เรื่อง "การศึกษามรรณกะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา
อุตรดิตถ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์
ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความ
รู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้
ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิดา นรัตกรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายวรุฒิ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๑๖๗๕-๑๓๘๙



ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๕๙๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ดร.จันทรา สงศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นายวรุฒิ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๙๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา อุดรดิตต์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปโมอิจชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิตา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๕๖-๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๕๖-๘๘๒๖

๒. นายวรุฒิ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๑๖๗๕-๑๑๘๙

ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผลวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม พบว่า ค่าถามมีความตรงเชิงเนื้อหาการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีค่า IOC อยู่ในระหว่าง 0.67 - 1.00

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ นำมาประยุกต์ มีการปฏิสัมพันธ์กันหลาย ๆ บุคคลมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ในงานร่วมกัน มีความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นหรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม						
ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู รับฟัง ร่วมแก้ปัญหาในประเด็นต่าง ๆ ของงาน มีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ สามารถประยุกต์วิธีการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม						
1	ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
4	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสม โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<p>ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการให้เกียรติยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่เหมาะสม สามารถสร้างแรงกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกทีม ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายไว้</p>						
6	ผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ผู้บริหารยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้น ให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจ ให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตน ร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<p>ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หมายถึง ความสามารถการใช้ทักษะในการทำงานร่วมกับครู และบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผสมผสานความแตกต่างของความสามารถ การใช้วิธีการที่หลากหลายในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p>						
11	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสามารถปรับตัวการทำงานร่วมกันกับครูได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
14	ผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถในการทำงานของครู	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของครูมาใช้ในทีมงานได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกถึงบทบาทผู้นำผู้ตามในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตาม ความสามารถในการใช้ทักษะในการตั้งคำถามและการให้คำปรึกษาที่ดี การสร้างแนวคิดในการหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน สามารถคิดวิเคราะห์และสื่อสารเชิงบวกได้ดีมีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี สร้างความสนิทสนมเป็นกันเองกับครูในสถานศึกษา						
17	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำ ในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็น กระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกันกับครูในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวก เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนิทสนมเป็นกันเอง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สถานศึกษาอาชีวศึกษา	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความ หมาย
		1	2	3		
ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกับครูให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นที่เกิดจากประสบการณ์ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล การส่งเสริมศึกษาและฝึกอบรมในการสร้างความสามารถในการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว						
27	ผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
28	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มี การศึกษาเพิ่มเติม ความสามารถในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความ ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเก็บข้อมูล

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีม

ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ เก็บรวบรวมข้อมูลกับ ครูทำหน้าที่หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

3. เพื่อศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูทำหน้าที่หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชาและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์

4. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์จำแนกตามตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

โดยมีนายวรวิทย์ จันทร์สว่าง นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นผู้วิจัย และศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการวิจัย

ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบคำถามด้วยความเป็นจริง แบบสอบถามทุกฉบับผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและผลการวิจัยจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านทั้งสิ้น โดยแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่งในการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา

ครูหัวหน้างาน หัวหน้าแผนกวิชา

บุคลากรทางการศึกษา

3. วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5 - 10 ปี

มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา อาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุดรธานี ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ด้านการปรับตัวเข้ากับ กลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม ด้านการเข้าไป มีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมมาก

3 หมายถึง มีระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมน้อย

1 หมายถึง มีระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามสภาพความเป็นจริง

ข้อ	รายการ	ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม				
		5	4	3	2	1
ด้านการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน						
1	ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับครู					
2	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในแนวทางการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของงาน					
3	ผู้บริหารร่วมกันดำเนินการแก้ไขปัญหากับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
4	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการให้ความร่วมมือช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ					
5	ผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทำงานที่มีความเหมาะสม โดยอาศัยความคิดเห็นของสมาชิกในทีม					
ด้านการเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน						
6	ผู้บริหารให้เกียรติครูในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่ครูในโอกาสที่ปฏิบัติงานสำเร็จ					
8	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงกระตุ้น ให้ครูใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
9	ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวจิตใจ ให้ครูปฏิบัติงานในทีมด้วยความเต็มใจ					
10	ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูใช้ความรู้ความสามารถของตน ร่วมมือปฏิบัติงานในทีมอย่างเต็มที่					
ด้านการปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย						
11	ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ในการทำงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู					
12	ผู้บริหารสามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสม					
13	ผู้บริหารสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับบุคคลภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14	ผู้บริหารยอมรับและเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถในการทำงานของครู					

ชื่อ	รายการ	ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม				
		5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารให้ความอิสระแก่ครูในการใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้					
16	ผู้บริหารสามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของครู มาใช้ในทีมงานได้อย่างเหมาะสม					
17	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและมีความยืดหยุ่น ในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์					
ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม						
18	ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำ ในการทำงานร่วมกับครูได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
19	ผู้บริหารสามารถตั้งคำถามที่ตรงประเด็น กระตุ้นความคิดที่สร้างสรรค์ต่อการทำงานของครู					
20	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาที่ดีแก่ครูในสถานศึกษา					
21	ผู้บริหารสามารถเสนอแนวคิดวิธีการทำงานที่เหมาะสมร่วมกัน กับครูในสถานศึกษา					
22	ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมกับ สถานการณ์และทีมงาน					
23	ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย					
24	ผู้บริหารเน้นการใช้คำพูดในทางบวก เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในทีมงาน					
25	ผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา สนับสนุนเป็นกันเอง					
26	ผู้บริหารมีการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของครู					
ด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย						
27	ผู้บริหารสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสถานศึกษา					
28	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จนกลายเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา					
29	ผู้บริหารเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน					
30	ผู้บริหารรับฟังการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในทีมงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม				
		5	4	3	2	1
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีการศึกษาเพิ่มเติม ความสามารถในการทำงาน					
32	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะการทำงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว					

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๒๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน.....๓๐.....ฉบับ

ด้วย นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๙๐๙๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษา
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร
จิรศักดิ์ อุปไมยอธิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิดา นัตถกรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๔๖ ๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๔๖-๘๘๒๖

๒. นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๙๖๙๕-๑๓๘๙๙

ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่น (Try out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	32

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	30	4.97	.183
A2	30	4.33	.547
A3	30	4.37	.615
A4	30	4.17	.747
A5	30	4.40	.563
B6	30	4.37	.490
B7	30	4.57	.626
B8	30	4.33	.711

	N	Mean	Std. Deviation
B9	30	4.20	.551
B10	30	4.27	.740
C11	30	4.20	.610
C12	30	4.30	.651
C13	30	4.23	.626
C14	30	4.27	.640
C15	30	4.40	.657
C16	30	4.33	.661
C17	30	4.43	.626
D18	30	4.40	.563
D19	30	4.33	.547
D20	30	4.47	.571
D21	30	4.50	.572
D22	30	4.50	.572
D23	30	4.30	.661
D24	30	4.23	.568
D25	30	4.40	.498
D26	30	4.40	.621
E27	30	4.27	.740
E28	30	4.20	.664
E29	30	4.27	.583
E30	30	4.23	.626
E31	30	4.43	.568
E32	30	4.53	.507

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๒๕๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๔๘ ฉบับ

ด้วย นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๙๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษามรรณณะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุบลโยธิตชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศนิดา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑ งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒ นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๐๖๗๕-๐๓๘๙



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๒๔๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรดิตต์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน...๗๘...ฉบับ

ด้วย นายวรวุฒิ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๙๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษา
สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุดรดิตต์”
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.
ธีรศักดิ์ อุบไมยอธัชชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้า
ด้วยตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่ง
ว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิตา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายวรวุฒิ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๑๖๗๕-๑๑๘๙



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๒๕๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างอุตรดิตถ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๖๑.....ฉบับ

ด้วย นายวรุฒิ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๒๒๐๗๐๙๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษามรรดณะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุตรดิตถ์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้มีสิทธิดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิดา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายวรุฒิ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๓๖๗๕-๓๑๘๙



ที่ อว.๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๒๕๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพพิชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน...๔๔...ฉบับ

ด้วย นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๐๕๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “การศึกษามรรณกะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุดรดิตถ์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. จีรศักดิ์ อุปไมยอภิชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คันฉา นัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๕๕๙๖-๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒. นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๑๖๗๕-๑๑๘๙

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๓๒๕๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความร่วมมือเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพรัตนประสิทธิ์วิทย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓๗ ฉบับ

ด้วย นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง รหัสประจำตัว ๖๒๐๙๐๙๐๒ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การศึกษามรรคนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาอุดรดิตต์" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อีรศักดิ์ อุบลโยธินชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่องนี้ จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากท่าน บัณฑิตวิทยาลัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. คณิตา นรัตถรักษา)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑ งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙

โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖

๒ นายวรวิทย์ จันทร์สว่าง

โทร ๐๘-๑๖๖๕-๑๑๘๙

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล วรุฒิ จันทร์สว่าง

วัน เดือน ปี เกิด 8 พฤษภาคม 2520

ที่อยู่ปัจจุบัน 114/3 หมู่ที่ 3 บ้านนาโปร่ง ตำบลท่าเสา อำเภอเมืองอุตรดิตถ์
จังหวัดอุตรดิตถ์ 53000

ที่ทำงานปัจจุบัน วิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์ หมู่ 2 ตำบลป่าเซ่า อำเภอเมืองอุตรดิตถ์
จังหวัดอุตรดิตถ์

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ครู คศ.1

ประสบการณ์การทำงาน

 พ.ศ. 2552 วิทยาลัยสารพัดช่างอุตรดิตถ์

 พ.ศ. 2556 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศูนย์ศิลปาชีพบางไทร

 พ.ศ. 2560 วิทยาลัยเทคนิคอุตรดิตถ์

ประวัติการศึกษา

 พ.ศ. 2540 ปก.ศ.สูง (พลศึกษา) วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์

 พ.ศ. 2542 วท.บ. (วิทยาศาสตร์การกีฬา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์