ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

ปริญญา

การบริหารการศึกษา | การศึกษา

สาขา | **ภาควิชา**

เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Causal Relationship Model of Factors Affecting Behaviors and Success in Collaborative Practice of Teachers under the Office of Vocational Education Commission

นามผู้วิจัย นางสาววิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, Ph.D.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

(รองศาสตราจารย์วินัย ดำสุวรรณ, วท.ด.)

หัวหน้าภาควิชา .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... **เดือน** ..... **พ.ศ.** .....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

A Causal Relationship Model of Factors Affecting Behaviors and Success in Collaborative Practice of Teachers under the Office of Vocational Education Commission

โดย

นางสาววิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์ 2554: รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดารัตน์ สารสว่าง, Ph.D. 222 หน้า

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2) พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย กลุ่มตัวอย่างคือ ครูจากสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี (good practice) จำนวน 56 แห่ง ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา รวม 435 คน ในปีการศึกษา 2551 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS และวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม LISREL

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 3 ปัจจัยได้แก่ ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพครู และสิ่งแวดล้อมองค์การ โดยมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามขนาดค่าอิทธิพลจากมากไปน้อยคือ สิ่งแวดล้อมองค์การและบุคลิกภาพครู สำหรับภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงน้อยที่สุดและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 4 ปัจจัยได้แก่ ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพครู สิ่งแวดล้อมองค์การ และการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ โดยมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามขนาดค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย คือ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำและบุคลิกภาพครู โดยบุคลิกภาพครูส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ในขณะที่ปัจจัยอื่นๆ มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี (X^2 = 39.31, X^2/df = 0.98, GFI = 0.99, AGFI = 0.96, standardized RMR = 0.024, RMSEA = 0.00) โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้ อธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 17 และอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำได้ร้อยละ 65

_____ _____ ___ / ___ / ___

ลายมือชื่อนิสิต ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Wilawan Lertwirawat 2011: A Causal Relationship Model of Factors Affecting Behaviors and Success in Collaborative Practice of Teachers under the Office of Vocational Education Commission. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Assistant Professor Sudarat Sarnswang, Ph.D. 222 pages.

The purposes of this research were to study 1) Factors affecting behaviors and success in collaborative practice of teachers under the Office of Vocational Education Commission. 2) Development of causal relationship model of factors affecting behaviors and success in collaborative practice of teachers under the Office of Vocational Education Commission. This research was a quantitative research and the data collection was done using a questionnaire. The sample of 435 teachers was randomly drawn from the total of 56 good practice schools under the Office of Vocational Education Commission. The data was analyzed through descriptive statistics and the causal relationship model were analyzed using LISREL program.

The research results indicated that 1) there were three factors affecting behaviors in collaborative practice of teachers under the Office of Vocational Education Commission. It was composed of administrator leadership, attributes of teachers and organizational environment. There were two factors, which are, attributes of teachers and organizational environment which had direct effect and total effect on behaviors significantly at .05 levels. Organizational environment had more effect than attributes of teacher, and administrator leadership had the least and insignificant effect. 2) There were four factors affecting success in collaborative practice of teachers. These factors were administrator leadership, attributes of teacher, organizational environment, and collaborative practice. Attributes of teachers and collaborative practice had total effect on successful working significantly at .05 levels noted that collaborative practice had higher effect than attributes of teacher. However, attributes of teacher had indirect effect through collaborative practice, too. Other factors which were administrator leadership and organizational environment had no effect on success in collaborative practice of teachers. 3) The causal relationship model was very well fitted with the empirical data (x^2=39.31, x^2/df = 0.98, GFI = 0.99, AGFI = 0.96, standardized RMR = 0.024, RMSEA = 0.00). This model could explain 17 percent of the successful working variance, and 65 percent of the collaborative practice variance.

_____ _____ ___ / ___ / ___

Student's signature Thesis Advisor's signature

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมอีก 2 ท่านคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ และรองศาสตราจารย์ ดร.วินัย ดำสุวรรณ ที่เสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขปรับปรุงจุดบกพร่อง และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการและประสบการณ์ ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วง รวมทั้งขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน โดยเฉพาะผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินิจ เกตุขำ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชราภรณ์ ประธานการสอบ ที่ให้ความรู้และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน โดยเฉพาะนายพันธุ์ศักดิ์ โรจนากาศ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่กรุณาเสียสละเวลาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและคณาจารย์ทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่ยินดีให้ความร่วมมือและตอบคำถามการวิจัยเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่นพี่ และผู้ร่วมงานในวิทยาลัยเทคนิคนนทบุรี โดยเฉพาะอาจารย์คุณ เวชวิริยะพาณิชย์ และนางสาวอมรรัตน์ เย็นลับ ที่ให้ความช่วยเหลือในเรื่องโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ได้เอ่ยนามและมิได้เอ่ยนามเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัว ที่คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้วิจัยในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาได้ตามเป้าหมาย.

วิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์

มีนาคม 2554

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง (3)

สารบัญภาพ (5)

บทที่ 1 บทนำ 1

ความสำคัญของปัญหา 1

คำถามการวิจัย 5

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 7

สมมติฐานของการวิจัย 7

นิยามศัพท์เฉพาะ 8

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร 11

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ 12

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 90

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 100

กรอบแนวคิดในการวิจัย 108

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 110

การเก็บรวบรวมข้อมูล 120

การวิเคราะห์ข้อมูล 120

บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ 123

ผลการวิจัย 124

ข้อวิจารณ์ 153

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะ	161
สรุปผลการวิจัย	163
ข้อค้นพบในการวิจัย	166
การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย	166
ข้อเสนอแนะ	167
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	171
ภาคผนวก	187
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ	188
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	190
ภาคผนวก ค รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย	193
ภาคผนวก ง แบบทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา	196
ภาคผนวก จ แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	209
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	220
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	222

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการบิดเบือนการสื่อสารที่เกิดขึ้นในการสื่อสารภายในองค์การ	66
2	สถาบันการอาชีวศึกษาที่เกิดจากการรวมกลุ่มสถานศึกษาอาชีวศึกษาในแต่ละจังหวัด	99
3	จำนวนประชากรครูและกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษาทุกแห่งที่ใช้วิจัย จำแนกตามตำแหน่ง	111
4	จำนวนครูที่สุ่มได้จำแนกตามสถาบันการอาชีวศึกษาและตามประเภทของสถานศึกษา	116
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	125
6	ค่าสถิติแสดงลักษณะการแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	126
7	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	129
8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน	131
9	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ	132
10	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสาเหตุที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ สิ่งแวดล้อมองค์การ และบุคลิกภาพครู ด้วยโปรแกรมลิสเรล	134
11	ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ	135

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ด้วยโปรแกรมลิสเรล	142
13	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู	144
14	แสดงค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง ($\mathcal{P}c$) ความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($\mathcal{P}v$) และค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2)	146
15	แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	147

ตารางผนวกที่

1	แสดงค่าความเชื่อมั่น (reliability) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ (corrected item total correlation) ของแบบสอบถาม	221

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรตามแนวคิดของ Albanese (1981)	17
2	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ เป้าหมาย และพฤติกรรมที่แสดงออก	53
3	แสดงระดับขององค์การและเป้าหมายขององค์การ	61
4	แสดงภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร	67
5	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ	85
6	กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	108
7	รูปแบบสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา	109
8	รูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ก่อนการปรับรูปแบบ	136
9	รูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ภายหลังการปรับรูปแบบ	137
10	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ก่อนการปรับรูปแบบ	139
11	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ภายหลังการปรับรูปแบบ	141

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

จากนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ โดยเน้นกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย (niche market) ที่ประเทศมีศักยภาพและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย คือ การผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง และเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว การศึกษาด้านอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญ เพราะเป็นกลไกหลักในการพัฒนาตามทิศทางดังกล่าว (บรรเลง ศรนิล และคณะ, 2548: 1)

การจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบคือ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดทั่วประเทศ 415 แห่ง กระจายอยู่ทุกจังหวัดทั้งในเขตเมืองและนอกเมือง สถานศึกษาเหล่านี้จัดการเรียนการสอนในประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม คหกรรม ศิลปกรรม เกษตรกรรม พาณิชยกรรม ประมง อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อุตสาหกรรมต่อเรือ และช่างทองหลวง ทั้ง 9 ประเภทวิชามีรูปแบบการเรียนการสอนแตกต่างกันไปหลายรูปแบบตามหลักสูตรที่ดำเนินการ และเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาตรา 16 ได้แบ่งการจัดการศึกษาออกเป็น 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับปริญญาและระดับต่ำกว่าปริญญา การอาชีวศึกษาจึงมีการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา และจัดการศึกษาหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรพิเศษอื่นๆ แต่หลังจากที่พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ได้ประกาศใช้ ทำให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี และกำหนดรูปแบบการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพได้หลากหลายทั้งในระบบ นอกระบบ และแบบทวิภาคี โดยสามารถบูรณาการการจัดการเรียนการสอนทั้ง 3 รูปแบบได้ ประกอบด้วยหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ โดยการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ จะคำนึงถึงหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และสถานประกอบการ มีความยืดหยุ่นและหลากหลายในกระบวนการจัดการศึกษา มีระบบการจูงใจ และการระดมทรัพยากรทั้งจากภาครัฐและเอกชน ตลอดจนมีระบบพัฒนาครูและคณาจารย์ของการอาชีวศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การบริหารและการจัดการด้านอาชีวศึกษา ภายใต้การเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 นี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายด้วยความสมัครใจ ตลอดจนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและร่วมรับผิดชอบในผลของงาน บุคลากรสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จคือ ครูในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องได้รับความร่วมมือเป็นอย่างมากจากครูเหล่านี้ ผสานรวมกับองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ จึงจะทำให้การบริหารงานสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคมในชุมชนได้ ผู้บริหารจึงต้องปรับวิธีคิดและรูปแบบการบริหารจัดการ ตลอดจนต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงาน กำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การบริหารอย่างเหมาะสมในการบริหารงาน ซึ่งมีหลักฐานที่แสดงว่าการเลือกกลยุทธ์ความร่วมมือ เป็นสิ่งสำคัญในการจัดการประสิทธิผลทีมงาน (Conley and Bacharach, 1990; Reitzug, 1994; Blasé and Blasé, 1996; Klecker and Loadman, 1998; Wall and Rinehart, 1998; Boyle, Boyle, and Brown, 1999)

การผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษาของสถานศึกษาที่ผ่านมา พบปัญหาคุณภาพของผู้จบการศึกษายังไม่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน ปัญหาการขยายจำนวนสถานศึกษาอย่างรวดเร็วในช่วงที่ผ่านมา ทำให้รัฐไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณด้านต่างๆ ได้เพียงพอ เป็นผลให้สถานศึกษาตั้งใหม่ไม่สามารถพัฒนาได้ตามมาตรฐาน นอกจากนั้นปัญหาคุณภาพครูผู้สอน จำนวนครูที่ขาดและเกินในบางสาขา ตลอดจนภาระงานที่มากเกินไปทั้งงานสอนและงานสนับสนุนการสอนยังส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนด้วย (บรรเลง ศรนิล และคณะ, 2548) นอกจากนี้กระบวนการจัดการเรียนการสอนของหน่วยงานทางการศึกษาส่วนใหญ่ ยังมิได้จัดระบบที่เกื้อหนุนและกระตุ้นผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเหมาะสม ครูถูกจัดให้สอน (ทำงาน) คนเดียวตามลำพัง จึงทำให้ขาดโอกาสทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มกับครูคนอื่นเพื่อแก้ปัญหาทางการสอน ขาดการแบ่งปันสารสนเทศซึ่งกันและกันตลอดจนขาดการร่วมกันทำแผนปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ในส่วนของนักเรียนก็ไม่ได้รับมอบหมายงานวิชาการอย่างมีมาตรฐานทางวิชาการที่ควรเป็น มีการใช้เวลาเรียนไปอย่างขาดประสิทธิผล และเทคโนโลยียังใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มที่ อย่างไรก็ตามพบว่า มีนักเรียนส่วนหนึ่งประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ นักเรียนบางส่วนมีผลการเรียนรู้ที่ลดหลั่นลงไป โดยมีอีกกลุ่มหนึ่งที่ล้มเหลวจากการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดให้ ภาวะท้าทายต่อผู้นำทางการศึกษาคือ จะทำอย่างไรให้เด็กทุกคนมีระดับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการอยู่ในระดับสูง มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับเดียวกันทุกสถานศึกษาภายใต้ความจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ ปัญหาเหล่านี้ผู้บริหารและครูจะต้องร่วมกันคิดหารูปแบบใหม่ (new model) มาใช้ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในโรงเรียน และร่วมมือกันปฏิบัติการสอนภายใต้รูปแบบใหม่ ดังนั้นกระบวนการทำงานทั้งหลายของโรงเรียน จะต้องถูกออกแบบให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สนับสนุนและส่งเสริมการใช้ความสามารถสูงสุดของครู เพื่อให้สามารถออกแบบการจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพแก่นักเรียนทุกคนได้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2552)

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีเป็นจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วไปทุกภูมิภาค ทำให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ไม่สามารถควบคุมกำกับดูแลและนิเทศสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การบริหารงานสถานศึกษามีประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงกำหนดระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 ให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบบังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องทำหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน ตลอดจนกำกับติดตามการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งจะเกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ได้ ครูและผู้บริหารต้องทำงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและสอดประสานกัน มีการช่วยเหลือประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน นักเรียน และชุมชน นั่นคือทุกส่วนจะต้องทำงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ซึ่งการทำงานลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (1976) ที่ว่า การจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ไม่ใช่ลักษณะของภาวะการเป็นผู้นำ ผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่จำเป็นมากที่สุดในระบบความร่วมมือ ซึ่งสอดรับกับแนวคิดเรื่องการทำงานร่วมกันของ Coombs (1981) และ ยุพดี โสตถิพันธุ์, วิลาวัณย์ จอมทอง, และ นงนุช บุญยัง (2549) ที่มองเห็นว่า ผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันภายในหน่วยงานประสบผลสำเร็จ และสิ่งที่ทำให้การทำงานกลุ่มประสบความสำเร็จก็คือ การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) (Luthans, 2002) ที่มีงานวิจัยระบุว่า ช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานระหว่างบุคคลภายในองค์การ ทำให้เกิดการแบ่งปันความคิด และสะท้อนความคิดจากการปฏิบัติงาน (Starr, n.d.) อย่างไรก็ตาม แนวคิดการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำแม้ว่าจะมีประโยชน์และสำคัญต่อการทำงาน แต่ก็เกิดขึ้นได้ยากภายในองค์การ เนื่องจากความแตกต่างของเจตคติ การยอมรับในศักยภาพของบุคคล และความยุ่งยากในเรื่องของการบริหารเวลา นอกจากนั้นการตัดสินใจกระทำทางสังคมของแต่ละบุคคลจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นกับอิทธิพลของสิ่งต่างๆ (Reeder, 1974 อ้างใน สุระพี อาคมคง, 2550) ดังนั้นการทำงานภายในองค์การโดยมากแล้วจึงมีลักษณะมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เพื่อประโยชน์ของกลุ่มที่มีลักษณะเป็นการร่วมมือกันทำงานมากกว่าการร่วมคิดร่วมทำ และเพื่อให้มีเวลาที่ตรงกันในการร่วมคิดร่วมทำ การทำงานบางครั้งอาจเป็นปัญหาและนำมาซึ่งความขัดแย้งในการทำงานได้ (Ida and Radford, 1993; และ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Vargas, 2005) จึงทำให้การร่วมคิดร่วมทำเกิดขึ้นได้ยาก การศึกษาวิจัยที่ผ่านมา จึงพบงานวิจัยที่มีลักษณะเป็นการร่วมมือกันทำงานมากกว่าการร่วมคิดร่วมทำ

ปัจจุบันงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ว่าทำให้เกิดผลดีต่อองค์การคือ งานวิจัยของ James *et al.* (2007) ที่ศึกษาการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในโรงเรียนประถมศึกษา 18 แห่งในรัฐเวลล์ โรงเรียนเหล่านี้นักเรียนส่วนใหญ่มีสภาพด้อยทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ แต่ผลจากการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู โดยเน้นการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (primary task) การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) และการปฏิบัติแบบย้อนคิด (reflective practice) ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคะแนนการทดสอบมาตรฐาน (national test score) ของนักเรียนดีขึ้น ผลการศึกษาของ James *et al.* ชี้ให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันอย่างมีความสัมพันธ์และมีประสิทธิภาพนั้น คนที่ปฏิบัติงานร่วมกันไม่จำเป็นต้องเก่ง มีสมองเป็นเลิศหรือมีทักษะการปฏิบัติงานเป็นเยี่ยม แต่ขอให้รู้จักปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปฏิบัติงานร่วมกันกับเขาได้งานนั้นก็จะประสบความสำเร็จ งานวิจัยแนะนำต่อไปว่า ควรศึกษาแบบภาวะผู้นำ และศึกษาคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำให้มากขึ้น เพื่อจะได้ใช้กำหนดวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นได้เหมาะสมยิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่า การร่วมมือกันในการปฏิบัติภารกิจใดต้องเป็นการร่วมมือกันของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดตลอดกระบวนการ ตั้งแต่ร่วมคิดและร่วมปฏิบัติ จึงจะเกิดผลดี

จากแนวคิดและงานวิจัยที่อ้างถึง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า พฤติกรรมการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ หากได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นระบบ และจากงานวิจัยของ นภสร ตันปัทมดิลก (2548) ที่ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ พบว่า การที่โรงเรียนประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนถือเป็นส่วนสำคัญ การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำและความสำเร็จจากการปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยศึกษาเฉพาะสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี (good practice) คือ เป็นสถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานในปีการศึกษา 2550-2551 เนื่องจากพิจารณาเห็นว่า สถานศึกษาที่ผ่านการประเมินและการคัดเลือก ต้องมีสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความยอดเยี่ยมหรือดีเด่นได้อย่างชัดเจนและดีจริง เช่น ต้องมีการจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีทั้งในด้านคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการด้านวิชาการ อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บุคลากร ชุมชน ตลอดจนมีผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยของครูและผู้เรียนที่เกิดจากการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทุกคนได้ร่วมคิดและลงมือปฏิบัติหรือสนับสนุนตามบทบาทหน้าที่ จึงจะสามารถผ่านการคัดเลือกและได้รับรางวัลพระราชทานได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่า สถานศึกษาเหล่านี้มีรูปแบบการทำงานระหว่างครูเป็นอย่างไร มีปัจจัยใดสนับสนุน จึงทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการทำงาน และเนื่องจากสถานศึกษาพระราชทานเหล่านี้ เป็นสถานศึกษาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณและเผยแพร่ครั้งล่าสุดในขณะที่ทำการวิจัย ซึ่งเป็นรางวัลประจำปีการศึกษา 2551 ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลจำนวนประชากรครูในปีการศึกษา 2551 สำหรับการศึกษาวิจัย และโดยทั่วไปครูในสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการโยกย้ายน้อย จึงคัดเลือกสถานศึกษารางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2550 ร่วมด้วย เพื่อให้เห็นความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานของครู ซึ่งยังคงปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2551

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ นำรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของ James *et. al.* (2007) ตลอดจนแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการที่อ้างถึงข้างต้น ได้แก่ ทฤษฎีองค์การเชิงระบบความร่วมมือของ Barnard (1976) ทฤษฎีการกระทำทางสังคมของ Reeder (1974) และงานวิจัยอื่นๆ มาเป็นกรอบความคิดในการศึกษาหาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสืบค้นถึงแบบภาวะผู้นำและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมกับการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำในหน่วยงานที่ผู้วิจัยศึกษา ผลการศึกษาจะเป็นแนวทางให้ผู้เกี่ยวข้องได้พิจารณาสนับสนุน และนำไปสู่นโยบายการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวการณ์ได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

คำถามการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. ปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีลักษณะเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ มีจุดประสงค์เพื่อ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา ศึกษาเฉพาะการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน งานสนับสนุนการสอน และการจัดการด้านอาชีวศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่มีการปฏิบัติดี คือ เป็นสถานศึกษาที่มีสิ่งแสดงถึงความยอดเยี่ยมหรือดีเด่นอย่างชัดเจน โดยเป็นสถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานของสมศ. และเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานพ.ศ.2550-2551 การวิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยและรูปแบบการทำงานระหว่างครู ที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ จัดการศึกษาได้มาตรฐานและได้รับการประกาศเกียรติคุณให้ได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน

2. ขอบเขตของประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูในสถานศึกษาทั้งหมดที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา รวม 415 แห่ง จำนวน 26,189 คน ในปีการศึกษา 2551

3. ขอบเขตของตัวแปร ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลิกภาพครู และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ ตัวแปรแฝงแต่ละตัววัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ที่ต่างกัน ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านบุคลิกภาพครู ได้แก่ ความรู้และทักษะ เจตคติ และความรับผิดชอบ ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ ได้แก่ นโยบายองค์การ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.2 ตัวแปรคั่นกลาง ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 1 ตัว คือ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ งานตามภารกิจหลัก (primary task) การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) และการปฏิบัติแบบย้อนคิด (reflective practice)

3.3 ตัวแปรตาม ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 1 ตัว คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลจากการวิจัยนี้ คาดว่าจะได้ประโยชน์คือ

1. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นนโยบายในการพัฒนาและสนับสนุนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของครู ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันภายในสถานศึกษาได้ผลเป็นที่น่าพอใจและส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การมากขึ้น

3. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและสถานศึกษาในสังกัด สามารถนำรูปแบบการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำที่ได้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันของครูได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ และปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู และปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติแบบร่วมคิดร่วมทำ

3. ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพครู สิ่งแวดล้อมองค์การ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี (good practice) หมายถึง สถานศึกษาประเภทต่างๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่จัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษาได้มาตรฐานดี ผ่านเกณฑ์การประเมินของสมศ. และเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทานพ.ศ. 2550-2551

2. การปฏิบัติดี (good practice) หมายถึง การที่สถานศึกษามีการจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีด้านคุณภาพผู้เรียน วิชาการ การบริหารจัดการ อาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ บุคลากร ชุมชน ตลอดจนมีผลงานทางวิชาการและผลงานวิจัยของครูและผู้เรียนที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน ทุกคนได้ร่วมคิดและลงมือปฏิบัติหรือสนับสนุนตามบทบาทหน้าที่ของตน

3. การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (collaborative practice) หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ครูแสดงออกเมื่อมีการทำงานร่วมกับผู้อื่นในลักษณะร่วมคิดร่วมทำด้วยความเต็มใจหรือสมัครใจ (collaboration) ตลอดจนมีการคิดทบทวนช่วยเหลือสนับสนุนและให้ข้อมูลย้อนกลับซึ่งกันและกัน (reflective practice) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยงานนั้นอาจเป็นงานการจัดการเรียนการสอนหรืองานสนับสนุนการสอนที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน (primary task)

4. การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) หมายถึง การที่ครูปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคคลอื่นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในลักษณะร่วมคิดร่วมทำด้วยความเต็มใจหรือสมัครใจ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. งานตามภารกิจหลัก (primary task) หมายถึง การที่ครูปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนปฏิบัติงานสนับสนุนอื่นๆ ตามนโยบายของหน่วยงาน

6. การปฏิบัติแบบย้อนคิด (reflective practice) หมายถึง การคิดและนึกทบทวนถึงสิ่งที่ตนปฏิบัติ หรือพฤติกรรมการพูดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์หรือเรื่องราวที่ผ่านมาระหว่างบุคคล ที่ทำให้เกิดความเข้าใจและตระหนักในการสอนหรือการกระทำของตนมากขึ้น

7. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ หมายถึง องค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจ ที่จะสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

8. ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกระทำหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมคิดร่วมทำตามจุดมุ่งหมายของตนได้สำเร็จ

9. ปัจจัยบุคลิกภาพครู หมายถึง คุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงออกมาและมีผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

10. ความรู้และทักษะ หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตรงตามความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

11. เจตคติ หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึก หรือความเชื่อของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ รวมถึงความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นในทางบวกหรือลบ ภายหลังจากที่ได้รับประสบการณ์ในสิ่งนั้นมาแล้ว

12. ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันเนื่องจากการได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้นเตือนจากบุคคลอื่น

13. ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบองค์การ และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของบุคคล

14. นโยบายองค์การ หมายถึง แบบแผนของกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีประสิทธิผล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

15. การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารกระทำหรือกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้บุคคลแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

16. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารกระทำหรือโน้มน้าวการกระทำของบุคคลเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิก

17. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ด้านคุณภาพผู้เรียนและคุณภาพงาน

18. คุณภาพผู้เรียน หมายถึง ระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

19. คุณภาพงาน หมายถึง ระดับความพึงพอใจของผู้เรียน ครู และสถานประกอบการที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

20. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2551

21. ครู หมายถึง ข้าราชการครู พนักงานราชการทำหน้าที่สอน และครูจ้างสอนที่สอนอยู่ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2551

22. ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน นักศึกษา ในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน ประกอบด้วย

    1.1 พฤติกรรมการทำงาน

        1.1.1 ความหมายของพฤติกรรมการทำงาน

        1.1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงาน

    1.2 ทฤษฎีองค์การเชิงระบบความร่วมมือ (theory of compliance)

    1.3 ทฤษฎีการกระทำทางสังคม (social action theory)

    1.4 แนวคิดการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (collaboration)

    1.5 แนวคิดการสะท้อนคิด (reflection)

2. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

    2.1 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

    2.2 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

    2.3 การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

พฤติกรรมการทำงาน

มนุษย์มีพฤติกรรมต่างๆ มากมาย พฤติกรรมที่นับว่ามีความสำคัญอย่างหนึ่งคือ พฤติกรรมการทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นการปฏิบัติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ที่จะทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พฤติกรรมการทำงานนี้เป็นการใช้ความสามารถที่แสดงออกทางร่างกาย ซึ่งรวมทั้งพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตได้ เป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายที่บุคคลปฏิบัติออกมาโดยมีด้านความรู้และด้านเจตคติ เป็นตัวช่วยให้เกิดพฤติกรรมด้านการปฏิบัติที่ถูกต้อง แต่กระบวนการในการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมนี้ ต้องอาศัยระยะเวลาและการตัดสินใจหลายขั้นตอน ซึ่งนักวิชาการเชื่อว่ากระบวนการทางการศึกษาจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติได้

ความหมายของพฤติกรรมการทำงาน

พฤติกรรม (behavior) คือ กิริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า (stimulus) หรือสถานการณ์ต่างๆ อาการแสดงออกต่างๆ เหล่านั้น อาจเป็นการเคลื่อนไหวที่สังเกตได้หรือวัดได้ เช่น การเดิน การเขียน การพูด เป็นต้น ส่วนสิ่งเร้าที่มากระทบแล้วก่อให้เกิดพฤติกรรมก็อาจเป็นสิ่งเร้าภายในและสิ่งเร้าภายนอก (นิรนาม, 2552ค) เมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าภายนอก การแสดงออกอาจเกิดจากนิสัยที่ได้สะสม หรือความเคยชินที่ได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรม การแสดงออกอาจเป็นในรูปคล้อยตามหรือต่อต้าน อาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อเจ้าของพฤติกรรม และ/หรือต่อสิ่งภายนอก

ราชบัณฑิตยสถาน (2546: 115) ให้ความหมายคำว่า พฤติกรรมการทำงานว่าหมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกทั้งทางกาย ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองต่อการทำงาน หรือตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สุรเชษฐ์ ชิระมณี (2534) กล่าวว่า การทำงานในองค์การใดๆ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ประกอบด้วยทักษะ 5 ประการคือ

1. มีเป้าหมายในการทำงานและเป็นเป้าหมายที่สามารถทำให้เกิดได้

2. ความสามารถในการทำงาน เกิดจากการมีวิชาความรู้ที่ใช้ทำงาน รู้วิธีทำงาน รู้คบคน รู้ดัดแปลงประยุกต์ใช้วิชา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. การควบคุมความวิตกกังวลและความกลัว โดยการฝึกควบคุมอารมณ์ความรู้สึกไม่ให้แสดงออกกับสิ่งเร้าที่มากระทบ

4. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในที่ทำงานโดยการแสดงออก

5. การให้คุณค่าหรือตีราคาผู้อื่น เป็นการมองตนเองและผู้อื่นในทางที่ดี จะทำให้ตนเองมีสุขภาพจิตที่ดี และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2546) แบ่งพฤติกรรมการทำงานเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการมุ่งงาน ได้แก่ พฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในงานที่ต้องมีการประชุมเพื่อตัดสินปัญหาบางอย่าง พฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่ การแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์ การประเมินผลข้อมูล การให้ข้อมูลเพิ่ม การซักถามรายละเอียด การเสนอทางออกในการแก้ปัญหา เป็นต้น

2. พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการรักษากลุ่มให้คงอยู่ ได้แก่ พฤติกรรมทั้งหลายที่สมาชิกกลุ่มทำไปเพื่อเป็นการทำให้กลุ่มอยู่ต่อไปอย่างเข้มแข็ง เช่น ถ้าสมาชิกเกิดความรู้สึกว่าไม่ปลอดภัย สมาชิกคนอื่นอาจปลอบใจ ให้กำลังใจ ทำให้รู้สึกว่ามีเพื่อน สมาชิกกลุ่มอาจสร้างบรรยากาศที่ดีในกลุ่มโดยการยอมรับกัน ยกย่องกัน ถ้ามีการขัดแย้งกันก็อาจมีสมาชิกคนอื่นเป็นคนประสาน

3. พฤติกรรมมุ่งประโยชน์ส่วนตน ได้แก่ พฤติกรรมที่สมาชิกแสวงหาการตอบสนองความต้องการส่วนตัว เช่น พยายามแสดงความเห็นในลักษณะการโจมตี เยาะเย้ยถากถาง เพื่อเรียกร้องความสนใจจากผู้อื่น ส่วนสมาชิกกลุ่มที่ต้องการความเห็นใจจากคนอื่นมักชอบพูดแต่เรื่องตนเอง พฤติกรรมที่กล่าวนี้ทำให้ความเหนียวแน่นของกลุ่มลดลงได้เหมือนกัน

อาคม ใจแก้ว (2538) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการคือ แนวนโยบายการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยองค์การ ประชาชน กฎระเบียบข้าราชการ ผู้บังคับบัญชา การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ข้อจำกัดด้านความรู้ ความสามารถของข้าราชการ ปัญหาการเมือง ลักษณะงาน และภาระหน้าที่ตามนโยบาย สังคมและวัฒนธรรม จากเงื่อนไขดังกล่าวที่เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงนำไปสู่พฤติกรรมการแสดงออกของข้าราชการระหว่างการปฏิบัติงานตามนโยบาย สามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะคือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย โดยยึดระเบียบขั้นตอนตามที่กำหนด ซึ่งบางครั้งอาจเรียกร้องบ้าง ปฏิบัติเกินเลยจากที่ได้รับมอบหมายบ้าง หรืออาจจะไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเป้าหมาย และสุดท้ายก็คือไม่ปริปากบ่นแต่ประการใด

2. ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ไม่ยึดระเบียบและขั้นตอนที่กำหนด เช่น เปลี่ยนวิธีการทำงาน ใช้ความเคยชินจากที่เคยปฏิบัติงานอื่นมาก่อน และแม้กระทั่งการปรับเปลี่ยนเป้าหมายงาน เป็นต้น

3. ไม่ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งไม่สนใจระเบียบและขั้นตอนที่กำหนด กลุ่มนี้จึงมักจะมีพฤติกรรมต่อต้าน ทำให้งานล่าช้าออกไปแล้วอ้างเหตุผลบางประการมาสนับสนุน เช่น เครื่องมือไม่มี หรือไม่ได้รับความร่วมมือ บางครั้งก็แสดงออกถึงขั้นเสนอยุบเลิกแผนงาน หรือสุดท้ายก็ขอย้ายตัวเองหรือลาออก

Dubrin (1984: 51 อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2548) ศึกษาพฤติกรรมของบุคคล พบว่า บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกันแม้ในสถานการณ์เดียวกันก็ตาม และบุคคลเดียวกันก็อาจแสดงพฤติกรรมต่างกันในสถานการณ์เดียวกันแต่ต่างเวลากัน การแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นมาจากมูลเหตุที่สำคัญสองประการ คือ มูลเหตุภายในตัวบุคคลนั้น และมูลเหตุภายนอกบุคคล หรือสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

พฤติกรรมของบุคคลมีผลมาจากการกระตุ้นจากสภาพแวดล้อม และระบบคิดของบุคคลผู้นั้น ในบางกรณีระบบของบุคคล (ระบบคิด การรับรู้ ความต้องการ) จะมีผลมากกว่าสภาพภายนอก เราอาจพบว่าบางคนไม่มีอะไรมากระทบหรือกระตุ้น เพียงนั่งคิดอะไรคนเดียวก็อาจร้องไห้หรือหัวเราะได้ ซึ่งเป็นผลจากสภาพระบบของบุคคลนั้น แต่ในบางกรณีพฤติกรรมก็เกิดจากสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์โดยตรง เป็นการแสดงออกแบบเฉพาะหน้า ซึ่งปัจจุบันสภาพทั้งภายในและภายนอกที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลมาจากหลายสาเหตุ ตัวบุคคลมีบทบาทสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมาก เพราะแม้เมื่อมีสิ่งกระตุ้นหรือมีเหตุการณ์ต่างๆ เข้ามากระทบ คนก็จะตีความโดยอาศัยปัจจัยด้านตัวบุคคล เช่น การรับรู้ การเรียนรู้ เจตคติ ค่านิยม การกล่อมเกลาทางสังคม ซึ่งเป็นตัวแปรความหมายของสิ่งต่างๆ และกระตุ้นให้คนแสดงพฤติกรรม ดังนั้นจึงพบว่า ในเหตุการณ์อย่างเดียวกัน คนแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกัน หรือในเหตุการณ์เดียวกันแต่ต่างเวลากัน คนๆ เดียวกันก็อาจแสดงพฤติกรรมไม่เหมือนกัน สาเหตุของปรากฏการณ์เหล่านี้ เกิดจากความแตกต่างกันของบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความแตกต่างด้านความรู้ ความสามารถ ด้านสติปัญญา ด้านความต้องการ ด้านความสนใจ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และสังคม ความ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แตกต่างของบุคคลในด้านต่างๆ เหล่านี้ จะมีผลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลให้แตกต่างกันออกไป ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ผู้ศึกษาจะต้องระลึกไว้เสมอว่า มนุษย์ทุกคนต่างกัน ไม่มีใครเหมือนคนอื่นจนสามารถทดแทนกันได้

พฤติกรรมการทำงานที่น่าพึงปรารถนาของข้าราชการโดยทั่วไปมี 3 ประเภท ดังนี้

1. พฤติกรรมเป็นพลเมืองดี หมายถึง พฤติกรรมซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมือง มีความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมสูง เห็นแก่ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สุขภาพจิตดี สติปัญญาสูง

2. พฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ หมายถึง พฤติกรรมการปรับตนให้สามารถทำงานแปลกใหม่ได้ ยอมรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาอาชีพตน ทำงานเพื่อส่วนรวมและหมู่คณะ

3. พฤติกรรมในหน้าที่ราชการ หมายถึง พฤติกรรมการใช้ความรู้ความชำนาญในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประเทศชาติ

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการโดยทั่วไป โดยเฉพาะข้าราชการครูซึ่งเป็นข้าราชการที่มีบทบาทในการทำหน้าที่พัฒนาคน พัฒนาสังคม และเป็นอาชีพที่สังคมมีความคาดหวังสูง จำเป็นต้องมีพฤติกรรมพลเมืองดีเป็นฐาน สามารถปฏิบัติตนเหมาะสม ถูกต้อง และงดงามในชุมชนและสังคม หน้าที่ของครูคือ งานการสอนรวมไปถึงการอบรมปลูกฝังจริยธรรม แนะแนว ให้คำปรึกษาแก่นักเรียน และปฏิบัติงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จะได้รับมอบหมายงานอื่นๆ ตามนโยบายของรัฐ ดังนั้นผู้ที่มีอาชีพครูจะเป็นครูได้อย่างสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ซึ่งเมื่อมองภาพรวมของพฤติกรรมที่ครูปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมเหล่านั้นเป็นพฤติกรรมการทำงานของครู ได้แก่ พฤติกรรมการสอนและพฤติกรรมการทำงานด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอน ซึ่งเป็นงานสนับสนุนที่ตอบสนองต่อนโยบายของสถานศึกษา ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของครู ทั้งด้านการสอนและพฤติกรรมการทำงานด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการสอนของครูด้วย

ปัจจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงาน

ในการอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ Robbins (2001) ได้เสนอตัวแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ (basic organizational behavior model) โดยแบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสิทธิภาพในการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับกลุ่ม และปัจจัยระดับองค์การ ซึ่งปัจจัยในแต่ละระดับต่างก็ส่งผลต่อปัจจัยในระดับที่สูงและต่ำกว่า โดยส่งผลต่อกันใน 2 ทิศทาง โดยปัจจัยในระดับบุคคล เช่น ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม ความพึงพอใจในงาน จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและองค์การ ขณะที่ปัจจัยระดับกลุ่ม เช่น บรรยากาศของที่ทำงาน การบริหารงานของหัวหน้า ก็ส่งผลไปยังผลการปฏิบัติงานของบุคคล ประสิทธิผลองค์การ และปัจจัยในระดับองค์การ เช่น นโยบายขององค์การ กฎระเบียบในการทำงาน ก็จะส่งผลกลับไปยังปัจจัยในระดับบุคคล ทำให้บุคคลรู้สึกว่าพึงพอใจที่จะทำงานในองค์การนี้ต่อไปหรือไม่ และส่งผลกลับไปยังบรรยากาศในการทำงานซึ่งเป็นปัจจัยระดับกลุ่มด้วยเช่นกัน ปัจจัยต่างๆ ในแต่ละระดับนั้น ต่างก็ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านั้นเป็นเสมือนกับสิ่งที่สมาชิกในองค์การได้รับเข้าไป และสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การได้รับจากสมาชิก โดยปัจจัยทั้ง 3 ระดับมีดังนี้

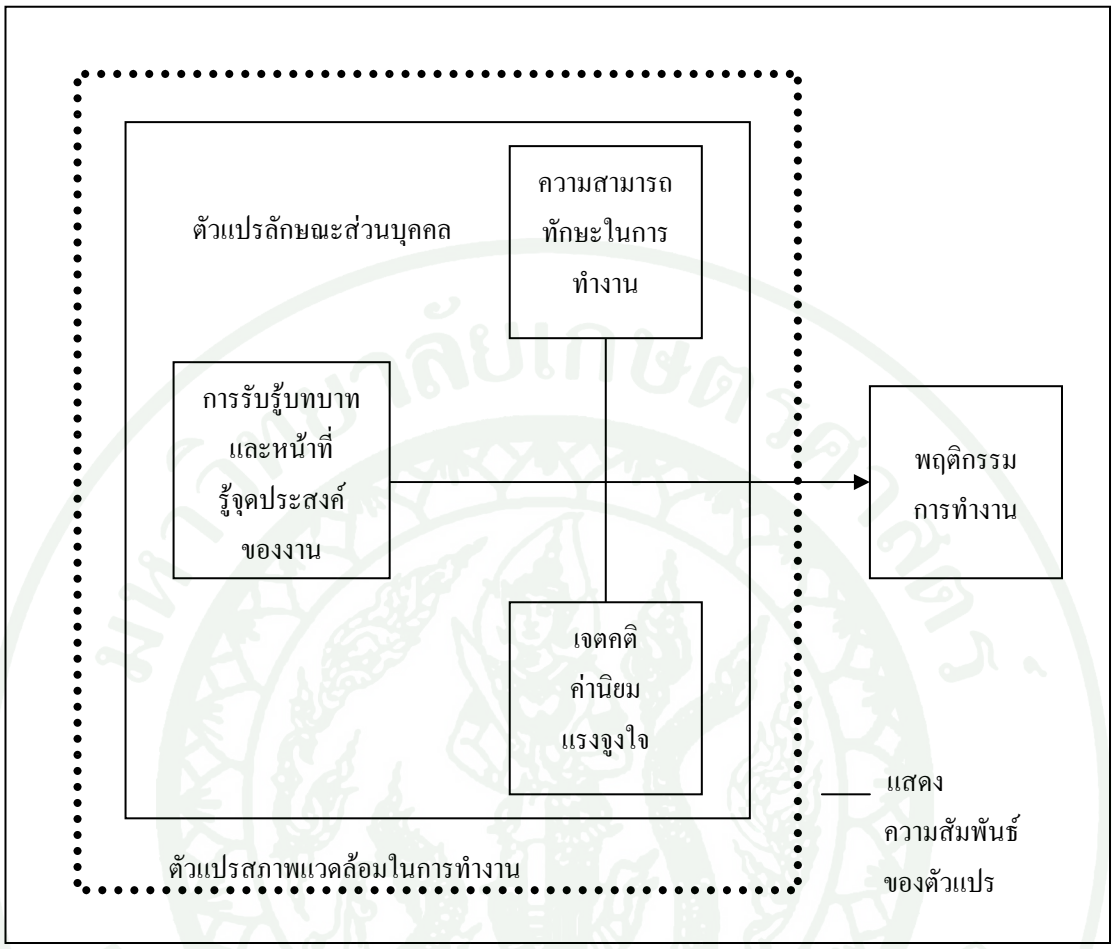
1. ปัจจัยระดับบุคคล เช่น ลักษณะทางชีวสังคม อายุ เพศ และสถานภาพสมรส บุคลิกภาพ (personality) ค่านิยมและเจตคติ ความสามารถ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีมาก่อนเข้าสู่องค์การ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่อยู่ในระดับนี้ได้แก่ การรับรู้ แรงจูงใจ การเรียนรู้ของบุคคล เป็นต้น

2. ปัจจัยระดับกลุ่ม เช่น การสื่อสาร ลักษณะภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม เป็นต้น

3. ระดับองค์การ เช่น นโยบายขององค์การและการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ด้วยความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามระดับ ทำให้พฤติกรรมองค์การไม่ใช่พฤติกรรมที่หยุดนิ่ง พฤติกรรมองค์การจึงมีรูปแบบที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้นพฤติกรรมการทำงานของบุคคลก็เช่นกัน สมาชิกในองค์การสามารถมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์การ Albanese (1981: 204) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดผลการปฏิบัติงานของบุคคลดังภาพที่ 1 โดยพฤติกรรมการทำงาน (job performance behavior) เป็นผลมาจากปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ ปัจจัยด้านบุคคลกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์กันและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน โดยตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 1 แบบจำลองแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรตามแนวคิดของ Albanese (1981)

ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมระดับใกล้ (immediate) เป็นสภาพของการทำงาน สถานที่ทำงาน ลักษณะของงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดรวมถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่

2. สภาพแวดล้อมระดับกลาง (intermediate) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ ปรัชญา และเป้าหมายขององค์การที่มีมากกว่าเป้าหมายภายในหน่วยงานที่บุคคลปฏิบัติงานอยู่ ตลอดจนระบบการให้รางวัลขององค์การ ประเภท ขนาดขององค์การ ประเภทของผู้บริหารองค์การ เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมระดับไกล (external) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการเมืองและเศรษฐกิจ สภาพการแข่งขันของตลาด อันเป็นมาตรฐานทางวัฒนธรรมของสังคมที่องค์การปฏิบัติงานอยู่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1. ความสามารถและทักษะ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการทำงานให้สำเร็จ ความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งจะมีความคงทนและได้รับการสั่งสมมาจากวัยเยาว์ เมื่อบุคคลเข้าสู่การทำงานก็จะมีความสามารถเดิมติดตัวมาด้วย ส่วนทักษะเป็นระดับของประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะอย่างที่ได้ถูกฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ความสามารถและทักษะมักจะมีความสัมพันธ์กันด้วย ความสามารถบางอย่างเป็นพื้นฐานที่ดีในการฝึกฝนให้เกิดทักษะในการทำงาน ดังนั้นหากบุคคลได้รับการฝึกฝนและมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ความสามารถและทักษะของบุคคลก็จะเพิ่มขึ้น อันส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย

2. การรับรู้บทบาทและหน้าที่ เป็นการที่บุคคลรับรู้ถึงหน้าที่ของงานที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น

3. เจตคติ ค่านิยม และแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางจิตใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ต้องการหรืออยากจะทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ของงาน

วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล (2547) จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล (individual variables) หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ความถนัด ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ อายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ความเชื่อ ค่านิยม เป็นต้น กล่าวคือ หากปัจจัยด้านบุคคลมีความเหมาะสมกับงาน ก็จะส่งผลให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีได้ นอกจากนี้ยังรวมถึงปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล อันเป็นความพยายามในการทำงานของบุคคล เป็นความตั้งใจ เต็มใจของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และมีความสัมพันธ์กับความยินดีที่จะปฏิบัติงาน โดยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงาน หากบุคคลมีแรงจูงใจก็จะพยายามทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (situational variable) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคคล อันเป็นตัวแปรทางกายภาพและงาน ได้แก่ วิธีการทำงาน สภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เป็นต้น และตัวแปรทางสังคมในองค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้แก่ ลักษณะโครงสร้างและนโยบายขององค์การ การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในสังคม การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำงานตามสภาพการณ์ รวมถึงการสนับสนุนจากองค์การ ได้แก่ ค่าตอบแทน วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน การอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม รวมทั้งการช่วยเหลือกัน ซึ่งเอื้อต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จะเห็นได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน ความถนัดของบุคคล จุดมุ่งหมายในการทำงานที่ต่างกัน ก็ทำให้ความตั้งใจในการทำงานแตกต่างกันด้วย ในงานชนิดเดียวกัน บุคคลมีความรู้ระดับเดียวกัน มีเชาวน์ปัญญาพอกัน ก็ยังมีความสามารถในการทำงานต่างกัน ผลงานก็ย่อมออกมาต่างกันได้ เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานของบุคคลแล้วพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความถนัด ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ ความสนใจ และการจูงใจ อายุ เพศ วัย การศึกษา และประสบการณ์ มีผลต่อการแสดงออกในการทำงานเช่นเดียวกับปัจจัยภายนอกบุคคล ได้แก่ ลักษณะงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การให้การยกย่อง และสถานภาพที่ได้รับ ความมั่นคงปลอดภัย ความเป็นอิสระในการทำงาน โอกาสในด้านความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และสภาพการทำงานที่ดี ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานในด้านต่างๆ ทั้งดีและไม่ดี ส่งผลกระทบต่อองค์การได้ (สุวรรณี วัฒนาวณิชศาสตร์, 2548; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547: 94-96) พงศ์ หรดาล (2540: 39) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้แก่ เจตคติ ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ ขวัญ ผู้นำ การติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ และความผูกพันต่อองค์การ

การทำความเข้าใจพฤติกรรมการทำงานเป็นงานสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ผู้บริหารต้องสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยจะต้องสนใจกับตัวแปรอย่างน้อย 2 กลุ่ม ซึ่งต่างมีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างของพฤติกรรมได้แก่ ตัวแปรระดับบุคคล และตัวแปรระดับองค์การ การที่ผู้บริหารจะเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ จะต้องสังเกตและรับรู้ความแตกต่างของพฤติกรรมด้วย ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการทำให้งานประสบผลสำเร็จ ข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า องค์การเดียวกันเมื่อผู้บริหารเปลี่ยนไป ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การก็เปลี่ยนไปด้วย ถึงแม้ว่าบุคลากรในองค์การจะเป็นกลุ่มเดียวกัน ผู้บริหารจึงเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีอิทธิพลสูงในการทำให้องค์การก้าวหน้าหรือเสื่อมลง ผู้บริหารจึงเปรียบเหมือนเลนส์รวมแสง ที่รวมความรู้ความสามารถเพื่อให้เกิดพลังงานสูงสุด ที่จะทำให้องค์การไปสู่ความก้าวหน้า ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี ต้องเข้าใจคน เป็นนักติดต่อสื่อสารที่ดี สามารถขจัดความขัดแย้งต่างๆ รู้ว่าจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

และเอาชนะจุดอ่อนของแต่ละคนได้อย่างไร รู้ว่าจะประนีประนอมในแง่ที่ตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มและองค์การได้อย่างไร

นอกจากผู้บริหารแล้ว ผู้ร่วมงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ในสถานศึกษาผู้ร่วมงานที่สำคัญได้แก่ ครูในสถานศึกษานั้น ครูซึ่งเป็นผู้ร่วมงานจะมีส่วนร่วมในเรื่องใด ต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ร่วมหรือในสาขาวิชานั้น เพื่อจะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้เข้าร่วมไม่มีความรู้เลยในเรื่องที่ร่วมก็ไม่สามารถจะร่วมงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Davis and Newstrom (1989: 241) ที่ว่า ผู้มีส่วนร่วมจะต้องมีความรู้ความสามารถเพื่อที่จะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าบุคลากรมีความรู้ความสามารถหลากหลายด้วยแล้ว ยิ่งทำให้การมีส่วนร่วมเพิ่มประสิทธิภาพขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำงานร่วมกันย่อมมีความเห็นที่แตกต่างจึงต้องอาศัยการประนีประนอม และยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับที่ Tri *et. al.* (1988: 193) ได้ให้ความเห็นว่า การจะทำให้การมีส่วนร่วมได้ผล ผู้ร่วมงานต้องมีนิสัยชอบการประนีประนอม และนอกจากความรู้ความสามารถในเรื่องที่ร่วมแล้ว เจตคติ และพฤติกรรมของผู้ร่วมงานมีส่วนทำให้การมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จด้วย จากการศึกษาคุณลักษณะผู้ปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความสามารถในการปฏิบัติงานวิชาการมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก (โอภาส สายคำพันธ์, 2541) ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับ Beach (1975: 235) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานคือ มีความรับผิดชอบ และเจตคติที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ต้องการของหน่วยงาน สอดคล้องกับที่ พงศ์ หรดาล (2540: 39) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้แก่ เจตคติ ความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจ มนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ผู้นำ และความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้เรืองวิชญ์ แก้วพรหม (2548) พบว่า ตัวพยากรณ์ที่ดีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เจตคติต่องาน ความสำเร็จภายในงาน นโยบายและการบริหาร และความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางทั้งด้านดีและไม่ดี จะประกอบไปด้วยปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ดังนั้นองค์การจึงควรให้ความสนใจกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของตนเองในการทำงาน เพราะจะมีผลกระทบกับเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู โดยมุ่งศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยที่สามารถพัฒนาได้เท่านั้น โดยผู้วิจัยเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ มีเจตคติที่ดี และมีความถนัด คือ มีความรู้และความสามารถในเรื่องที่ร่วม ตลอดจนควรมีการบริหารจัดการสมาชิกในกลุ่ม โดยการกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายที่ชัดเจน มีระบบการสร้างแรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสารที่ดีประกอบด้วย จึงจะทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุผล และเมื่อผนวกรวมกับแนวคิดทฤษฎีของ Barnard (1976) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำแล้ว ผู้วิจัยจึงสรุปปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลสูงต่อพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำของบุคลากรในหน่วยงานที่ผู้วิจัยศึกษาเป็น 3 ด้านคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านบุคลิกภาพครู ประกอบด้วย ความรู้และทักษะ เจตคติ ความรับผิดชอบ และด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ ประกอบด้วย นโยบายองค์การ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร โดยนำเสนอปัจจัยต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้

ภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีผู้นำที่มีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำจะทำให้ศักยภาพหรือความสามารถแฝงของคนถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ เพราะภาวะผู้นำสามารถจูงใจให้คนทำงาน เกิดผลของงานเป็นไปตามความมุ่งหมายของงาน ผู้นำที่ดีย่อมทำให้เกิดผลผลิตและการเปลี่ยนแปลงการทำงานไปในทางที่ดี สร้างความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งสามารถพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในองค์การที่จะช่วยให้คนในองค์การทำงานอย่างเต็มที่ และบรรลุเป้าหมาย ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงสายสัมพันธ์ ให้เกิดความเป็นหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน มิใช่เพียงแต่ใช้อำนาจและอิทธิพลในการข่มขู่บังคับคนให้ทำงานแต่เพียงอย่างเดียว เพราะผลจากการทำงานด้วยความเต็มใจกับผลลัพธ์ที่เกิดจากการบังคับให้ทำงาน ย่อมแตกต่างอย่างสิ้นเชิง การเป็นผู้นำ คือ การจัดให้ความสะดวกแก่ลูกน้อง ช่วยเหลือกลุ่มให้ทำงานโดยสัมฤทธิ์ผล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หมายถึง ผู้นำจะต้องร่วมในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งในฐานะสมาชิกและผู้ริเริ่มให้เกิดการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมาย และการสร้างแรงจูงใจ ให้สมาชิกอยากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงเป็นเสมือนตัวกลางคอยประสานงานระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความประสานสอดคล้อง ทั้งในด้านความต้องการส่วนบุคคล วิธีการปฏิบัติงาน และเป็นตัวกลางที่จะขจัดข้อขัดแย้งระหว่างองค์การกับบุคคลในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเพิ่มผลผลิตมากพอกับการใช้เทคนิคในการทำงาน (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549)

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2549) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของผู้นำไว้ว่า สมรรถนะด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อหัวหน้าส่วนราชการ เนื่องจากหัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบบูรณาการ ที่จะไปเกี่ยวข้องกับความต้องการร่วมแรงร่วมใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานของตนเองและส่วนงานอื่น หัวหน้าส่วนงานอื่นๆ ตลอดจนบุคคลภายนอก หัวหน้าส่วนราชการจะต้องรู้จักใช้และสร้างอำนาจประเภทต่างๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนและการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมของภาวะผู้นำมีเกณฑ์ขั้นต้นในการคัดเลือกผู้นำเข้าไปในตำแหน่งต่างๆ การที่จะฝึกคนให้เป็นผู้นำได้ เราต้องสามารถออกแบบโปรแกรมที่จะสร้างรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ, 2541) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state studies) นำเสนอทฤษฎีเชิงพฤติกรรมไว้อย่างกว้างขวางที่สุด และเป็นแบบจำลองที่เห็นได้ชัดเจน นักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้พยายามรวบรวมจัดหมวดหมู่ให้แคบเข้าจนเหลือเพียง 2 ทัศนะใหญ่ๆ ซึ่งมีความเป็นจริงสำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด ทัศนะทั้ง 2 ส่วนนี้ได้แก่

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์การทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามเวลาที่ต้องการด้วย ผู้นำในกลุ่มนี้จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบเผด็จการของมหาวิทยาลัยไอโอวา

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ ความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค และความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำในกลุ่มนี้จะมีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตยของมหาวิทยาลัยไอโอวา

มหาวิทยาลัยไอโอวา นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำโดยแยกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ (วันชัย มีชาติ, 2548)

1. ผู้นำแบบอัตนิยมหรือผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) เป็นรูปแบบผู้นำที่ยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ข่มผู้อื่น ผู้นำจะเป็นผู้มีอำนาจเหนือการตัดสินใจทั้งหมด ทำหน้าที่ในการตัดสินใจแล้วประกาศให้สมาชิกในกลุ่มได้รับทราบและปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นด้านวินัย และชอบใช้สัญลักษณ์ภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจของตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีบทบาทในการตัดสินใจน้อยมาก ผู้นำจะเป็นผู้รู้ข้อมูลและสิ่งที่สำคัญในการทำงานทั้งหมด

2. ผู้นำแบบปล่อยเสรี (liaissez faire) ผู้นำแบบนี้จะเข้าร่วมในการทำงานกับลูกน้องน้อยมาก กล่าวคือ เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลย เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวางจนดูประหนึ่งขาดหลักการ จะเข้าร่วมปฏิบัติการกับลูกน้องเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และปล่อยให้ลูกน้องดำเนินการเรื่องต่างๆ โดยแต่ละคนมีอิสระในการดำเนินงาน การตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีคนคอยดูแล และขาดการประสานงานในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้ยินยอมให้ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้นำหรือจำกัดแนวทางปฏิบัติ ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องต่อเมื่อเรื่องนั้นๆ กระทบต่อตัวผู้นำเท่านั้น ลักษณะผู้นำจะมีลักษณะเหนื่อยหน่ายและเฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเอง เป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยที่สุด ผู้นำแบบนี้จึงเปรียบเสมือนกับการไม่มีผู้นำ

3. ผู้นำแบบประชานิยม หรือผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจเหนือผู้อื่น แต่เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนเข้าร่วมกิจกรรม ร่วมออกความเห็น มีบทบาทในการตัดสินใจด้วย ผู้นำมีบทบาทในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ไม่ได้ทำตัวเป็นศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่มจะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความเห็น เพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ นโยบายและการปฏิบัติจะมาจาก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาตัดสิน ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก และช่วยเหลือให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและปฏิบัติตามการตัดสินใจของกลุ่มเสมอ

กล่าวได้ว่า โดยปกติสมาชิกในองค์การจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ และพบว่าความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรีและเผด็จการมีความสำคัญมากกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และพบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีผลผลิตในการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอื่นๆ

การแบ่งประเภทของผู้นำ (type of leader) หรือแบบของภาวะผู้นำ (style of leadership) ตามพฤติกรรมที่ผู้นำคนนั้นแสดงออก จำแนกตามลักษณะการบริหาร จะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญว่ามีพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำแบบใดจะดีมีประสิทธิผลสูงสุด ขึ้นกับว่าผู้นำนั้นรู้จักปรับบทบาทให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีได้ดีเพียงใด ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่ในปัจจุบันที่แบ่งตามพฤติกรรมของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน มุ่งคน และเข้าใจสถานการณ์รู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) งานวิจัยของ Kouzes and Posner (1995) พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่เข้าใจสถานการณ์และสามารถพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ ในขณะที่ผู้นำตามความเห็นของ Barnard (1976) มีลักษณะเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ การวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (formative leadership) และภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (1995) เพราะภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ เป็นภาวะผู้นำที่มีลักษณะแบบร่วมคิดร่วมทำและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น

ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (formative leadership theory)

บทความของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2552 อ้างถึง Ash and Persall: n.d.) ระบุว่า ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ผู้นำต้องมีหน้าที่สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิด (quality of thinking) ของทุกคน ที่รวมกันเป็นชุมชนของโรงเรียน ลดเลิกการบริหารแบบควบคุมสั่งการให้น้อยลง แต่หันมาสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความสามารถของครูและบุคลากร ให้คนเหล่านี้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีผลงานที่สร้างสรรค์ การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (formative leader) นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (team inquiry) การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรียนรู้แบบทีม (team learning) การร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหา (collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพอนาคตที่ควรเป็น (imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (examining shared belief) การใช้คำถาม (asking question) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (collecting analyzing, and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวนี้ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (formative leadership theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall (n.d. อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2552) บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (productive leader) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือ ผู้นำ (teacher as leader) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (leader of leader)” อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์จะแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ และหลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้แบบทีม (team learning) การคิดอย่างหวังผล (productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (control mechanisms) และการตัดสินใจจากเบื้องบน (top-down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (enforcement of conformity)

1. ควรมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสมมากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบทุกคำถาม

2. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (trust) ต่อกัน ผู้นำต้องไม่มีทัศนะว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนะจาก “ให้ทุกคนทำตามที่สั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจ สนับสนุนความคิดริเริ่ม และค้นคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (people) และต่อกระบวนการ (process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value-added activities) ขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (customer-focused) และยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำ ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวะเวียน (managing by wandering around: MBWA) ไปยังหน่วยต่างๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบเพื่อรับฟังและเรียนรู้ สอบถาม สร้างสัมพันธภาพ และเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (empowering) แก่ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ของโรงเรียน

บทบาทของผู้นำแบบสร้างสรรค์

1. บทบาทในฐานะหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน

ผู้นำแบบสร้างสรรค์ หรือผู้นำการเรียนรู้หรือ CLO (Principal as Chief Learning Officer of School: CLO) ต้องทำตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learner) ขยันต่อการเข้าสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอแนวคิดและความรู้ใหม่ด้านการเรียนการสอน ชอบการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาชีพจากแหล่งวิชาการที่มีอยู่มากมาย นำมาสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ครูอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูทำเช่นเดียวกับตน การเป็นผู้นำแบบ CLO นั้นสิ่งที่ครูใหญ่ต้องทำและขาดมิได้ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (culture of innovation) ขึ้นในโรงเรียน ภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว ทุกคนในโรงเรียนจะต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) ในเรื่องต่างๆ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น ทุกคนพัฒนาอุปนิสัยตนเองในการเก็บรวบรวม (collecting) วิเคราะห์ข้อมูล (analyzing) และแปลความหมายข้อมูล (interpreting data) อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำผลที่ได้ไปทำการปรับปรุงด้านวิชาการและการเรียนรู้ของนักเรียนให้บังเกิดผลดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้นำแบบสร้างสรรค์ในฐานะ CLO ของโรงเรียนจึงแตกต่างจากการเป็นครูใหญ่ในแนวคิดเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีทักษะสูงของการเป็นผู้ให้บริการ การเป็นผู้ส่งเสริม ผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (facilitator) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ผู้นำแบบ CLO จะต้องให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการเอาชนะความรู้สึกกลัวต่อการผิดพลาดของคนเหล่านี้ โดยยึดหลัก “ผิดเป็นครู” จะต้องพยายามยกระดับมาตรฐานการทำงานของครู ด้วยการส่งเสริมให้แต่ละคนเลือกทำงานหรือแก้ปัญหาที่มีความยากสลับซับซ้อนที่ต้องใช้ความคิดสูง ใช้ความเพียรพยายามสูง และพยายามให้แต่ละคนหลีกเลี่ยงงานหรือปัญหาที่ง่ายซึ่งใครก็สามารถทำได้

ผู้นำแบบสร้างสรรค์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ ควรเปลี่ยนจุดเน้นเดิมที่เน้นเรื่องกระบวนการสอนของครู (teaching process) และงานที่มอบหมายให้ครูทำไปสู่จุดเน้นเรื่องการสร้างโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียนและงานที่มอบหมายให้นักเรียนทำมากกว่า โดยการเปลี่ยนจุดเน้นเช่นว่านี้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพลวัตด้านภาวะผู้นำ (leadership dynamic) ด้วย กล่าวคือ แม้งานนิเทศครูยังมีความจำเป็นเมื่อมองในแง่เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนก็ตาม แต่ยังมีความสำคัญน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการที่ผู้นำเปลี่ยนไปใช้วิธีทำงานอย่างใกล้ชิดกับครู เพื่อวางแผนการเรียน การจัดตารางเรียน และการนำนักเรียนเพื่อการทำงานวิชาการ ทั้งนี้ ผู้นำซึ่งแต่เดิมมีทักษะหลัก คือ ทักษะการสังเกต การประเมินและการกำกับดูแลการเรียนการสอนนั้น จำเป็นต้องมีทักษะสำคัญเพิ่มเติมได้แก่ ทักษะในการฟัง (listening) ทักษะการตั้งคำถาม (questioning) ทักษะในการตั้งข้อพิสูจน์ (probing) และทักษะการให้คำแนะนำ (guiding) เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นในการใช้แบบภาวะผู้นำ (leadership style) ของผู้บริหารจากเดิมเป็นแบบ “นักบอกคำตอบ (declarative)” ไปเป็น “นักตั้งคำถาม (interrogative)” แทน

เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องพัฒนาเทคนิค “การบริหารแบบแวะเวียนไปเยี่ยม หรือ Managing By Wandering Around (MBWA)” ให้เชี่ยวชาญ เทคนิคดังกล่าวเป็นทั้งศิลปะ (art) และการปฏิบัติ (practice) การรับฟัง (listening) และการเรียนรู้ (learning) โดยสาระ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำคัญที่ได้จากเทคนิค MBWA ถือเป็นการสร้างสัมพันธ์ (relationships) ที่ดีควบคู่ไปกับการสร้างความไว้วางใจ (trust) ที่ดีต่อกันอีกด้วย MBWA ทำให้ผู้นำต้องออกจากห้องทำงานของตน เป็นการเพิ่มการปรากฏตัวให้เห็น (visibility) และสร้างความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานทั้งครูและนักเรียนมากขึ้น ผู้นำสามารถดำเนินการตามขั้นตอน MBWA ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการติดต่อแบบตัวต่อตัว (face to face) กับลูกค้า (customer) และผู้ที่เป็นลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ก็คือครู ในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ครูใหญ่ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการพบปะสนทนากับครูทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเพื่อหารือในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

2. พยายามสร้างโอกาสให้ตนสามารถเข้าถึงก้นบึ้งของปัญหาหรือความคิดเห็นที่แท้จริงด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจ ซึ่ง Peters (n.d. อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2552) เรียกว่า “วิธีฟังอย่างจริงใจ (naïve listening)” กล่าวคือ รับฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง (open mind) มากกว่าการรวบรัดการสนทนาให้เข้าประเด็นที่ตนมีจุดยืนล่วงหน้าไว้แล้ว

3. ตอบสนองโดยเร็วต่อสิ่งที่ได้รับฟัง ทั้งนี้การตอบสนองและการลงมือทำตามที่รับปากกับคู่สนทนาโดยพลัน จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ไว้วางใจ (trust) และช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการรับฟังและการเรียนรู้ในอนาคตได้ง่ายขึ้น

4. ค้นหาสาระที่แท้จริงที่ซ่อนอยู่ภายใต้การสนทนาอย่างผิวเผิน โดยใช้คำถามที่มีอำนาจทะลุทะลวง (penetrating question) ให้ได้คำตอบแท้จริง โดยการทำให้บรรยากาศการสนทนาเป็นแบบสบายๆ ไม่รู้สึกอึดอัด มีความจริงใจและเป็นกันเอง จะช่วยทำให้ปัญหาทั้งหลายขององค์การที่ผู้นำอาจไม่เคยทราบมาก่อน ได้รับการนำขึ้นมาสนทนาและร่วมกันหาทางแก้ไข ประเด็นปัญหาสำคัญของผู้นำที่ต้องทราบในเรื่องนี้ได้แก่ คำถามประเภทใดที่ผู้นำทางวิชาการควรนำมาถาม และผู้นำจะนำการสนทนากับครูอาจารย์อย่างไร จึงจะได้คำตอบหรือสาระที่นำมาสู่การสร้างโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียน ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น จุดหมายปลายทางของการสนทนาก็คือ การยกระดับคุณภาพการคิดเชิงสร้างสรรค์ (productive thinking) ของครูและบุคลากรของโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่อยู่แต่ภายในสำนักงานของตน แต่จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ร่วมงานกับคณะอาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นของชุมชน เพื่อเปิดวงสนทนาแบบมีส่วนร่วมต่อประเด็นสำคัญคือ การปรับปรุงโอกาสการเรียนรู้ที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ถือว่า การสนทนาเป็นกลไกที่มีความสำคัญและมีพลังยิ่งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้น ปกติในชีวิตประจำวันของครูได้มีการสนทนาพูดคุยทั้ง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระดับสองคนและเป็นกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ ที่สนใจร่วมกันอยู่แล้ว ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องเพิ่มความท้าทายด้วยการให้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ๆ แก่ครู พยายามจัดโอกาสให้เกิดการร่วมมือกัน วางแผนและแก้ปัญหาด้วยกัน ช่วยส่งเสริมให้ครูมาร่วมสนทนาเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียนและนักเรียน มีการพบปะเพื่อพูดคุยกันถึงเรื่องความเชื่อของการจัดการศึกษา เรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ งานที่มอบหมายให้นักเรียนทำ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเมื่อจบจากโรงเรียน เป็นต้น การได้สนทนาในประเด็นเหล่านี้ นอกจากช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันของคณะครูแล้ว ยังเป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่นำมาสู่การปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของโรงเรียน นอกจากนี้การแสดงความคิดเห็น (idea) และการมีข้อสารสนเทศ (information) เพื่อการแสดงออกของครู โดยคนเหล่านี้จะใช้วิธีเดียวกันดำเนินการกับนักเรียนกล่าวคือ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์เพื่อดึงศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในนักเรียนหรือในเพื่อนร่วมงานออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด

2. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์

การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะดำเนินการแบบจากระดับบนสู่ล่าง (top down) หรือจากระดับล่างสู่บน (bottom up) แต่จะต้องมาจากการปฏิสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมในแนวนอนของทุกระดับชั้นเรียนหรือแผนกงาน การเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวข้องกับการใช้ทั้งภาวะผู้นำ (leadership) และภาวะผู้ตาม (follower ship) ที่ร่วมกันดำเนินการภายใต้ความมีประสิทธิผลสูงและร่วมงานกันภายใต้ระบบความเชื่อร่วมกัน (shared belief system) ของโรงเรียน การทำให้เกิดนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์มิใช่เรื่องที่ทำได้ง่าย เพราะต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจกันตลอดเวลา ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากนวัตกรรม มักก่อให้เกิดความกลัวความไม่แน่ใจต่อผลที่จะเกิดขึ้นตามมา ซึ่งตรงกับที่ Deming (n.d. อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2552) กล่าวไว้ว่า ศัตรูของนวัตกรรมและหรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็คือความกลัว แต่สามารถขจัดออกไปได้โดยผู้นำต้องสร้างความมั่นใจของผู้เกี่ยวข้อง ผ่านทางกระบวนการฝึกอบรม (training) และการมอบอำนาจการตัดสินใจ (empowerment) ให้แก่คนเหล่านี้ ผู้นำควรจัดสรรเวลาและให้ความใส่ใจเป็นพิเศษต่อกลยุทธ์เหล่านี้ที่จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ๆ ลงสู่การปฏิบัติ และกระตุ้นให้ครูแต่ละคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระตุ้นให้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของตน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. บทบาทในฐานะผู้เพิ่มศักยภาพสูงสุดให้กับบุคลากรทุกคน

การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ก็เพื่อช่วยยกระดับความคาดหวังต่อผลงานของครูและนักเรียนให้สูงขึ้นเป็นสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน รวมทั้งต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ซึ่งทำได้โดยต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาด้านวิชาชีพของครูในแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งถูกกำหนดมาโดยหน่วยงานกลางที่ตรงกับความต้องการของครูค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน บ่อยครั้งที่พบว่าโปรแกรมพัฒนาครูดังกล่าว ยังด้อยเชิงคุณภาพและวิธีการที่จัดยังขาดการคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ โปรแกรมส่วนใหญ่ยังขาดการติดตามผลหลังจบการฝึกอบรม ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่ๆ ทางการบริหาร เช่น การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน หรือ School Based Management (SBM) และการตัดสินใจร่วม (shared decision making) เป็นองค์คณะบุคคล เป็นต้น

ในการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญนั้น นอกเหนือจากให้เรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนแล้ว ครูยังต้องได้รับการพัฒนาด้านการเรียนรู้ของตนเพื่อการเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของทีมงานอีกด้วย กลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากร ได้แก่ ให้ความสนใจเอาใจใส่อย่างจริงจัง ให้มีการพัฒนาปรับปรุงครูอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีที่หลากหลายอย่างเหมาะสม ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาครู และการพัฒนาวิชาชีพให้กับครูควรทำในโรงเรียนหรือพื้นที่ใกล้เคียง ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาครูก็คือ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของครู โดยที่ครูแต่ละคนมักรับผิดชอบการทำงานสอนของตนตามลำพัง ซึ่งต่างไปจากองค์การหรือหน่วยงานประเภทอื่นที่บุคลากรหรือพนักงานมักจะทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ การที่ครูแยกทำงานสอนคนเดียวตามลำพังเช่นนี้ก่อให้เกิดอุปสรรคสำคัญขัดขวางการสร้างงานที่มีคุณภาพ และทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ค่อนข้างยาก เพราะขาดการทำงานแบบทีมรวมทั้งทำให้ขาดโอกาสการรวมกลุ่มพูดคุยกัน ซึ่งการสนทนาพูดคุยกันถือว่าเป็นเครื่องมืออันทรงพลังทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือทีมผู้นำ ต้องใส่ใจและลดวิธีการทำงานตามลำพังของครูให้น้อยลงหรือหมดสิ้นไป นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ครูได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ อย่างทั่วถึง โดยกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นจะต้องยึดทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การเป็นผู้นำเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นนั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะใหม่หลายอย่างที่หลากหลาย เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการทำให้ครูอาจารย์ตั้งกลุ่มสนทนาเกี่ยวกับการสอนและการเรียนรู้ ทักษะการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทักษะการจัดทำเกณฑ์เทียบเคียง (benchmarking) ที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การปฏิบัติหรือผลงานที่คาดหวัง เป็นต้น ด้วยเหตุที่โรงเรียนจะต้องเตรียมนักเรียนในวันนี้ เพื่อการดำรงชีวิตได้ดีในโลกอนาคต เราจึงจำเป็นต้องกลับมาทบทวนความคิดใหม่ว่า เราจะสอนอะไร สอนอย่างไร และจะมีวิธีประเมินผลงานของนักเรียนและของครูอย่างไร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถทำได้ในระดับชั้นเรียน ถ้าหากครูได้รับการพัฒนาให้เป็น “ครูผู้นำ (teacher leader)” ที่มีความสามารถและทักษะในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

การปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ย่อมก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยคน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรของโรงเรียน กล่าวคือ ในโรงเรียนคุณภาพ (quality school) พบว่าครูและบุคลากรแต่ละคนต่างร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำให้การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้โดยง่าย คนเหล่านี้ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และพยายามใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนของตน ส่วนบทบาทสำคัญของผู้นำโรงเรียนก็ต้องมีหน้าที่คอยช่วยเหลือให้บุคลากรรู้สึกสบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้หากคนเหล่านี้ยังรู้สึกวิตกกังวลก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้โอกาสปรับปรุงโรงเรียนทำได้ยากลำบากขึ้น แต่ในทางตรงข้ามยิ่งบุคลากรมีระดับความพอใจเพิ่มขึ้นก็ยิ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นเช่นกัน

4. บทบาทในฐานะผู้สร้างการเรียนรู้แบบทีม

แนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่ม ได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่าผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำ แนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (information based economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์การที่เกิดจากพลังสมอง (brain power) ของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (team learning) และร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์การสามารถสร้างผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้ แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหาดังกล่าวจึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการใช้ในโรงเรียน เพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้ว ยังช่วยลดปัญหาที่ครูต้องทำงานสอนแบบตามลำพัง ดังที่เป็นอยู่ในโรงเรียนทั่วไปให้น้อยลง หรือกล่าวได้ว่าปรากฏการณ์ที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (dysfunction) ของครูก็จะหมดไปในที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความหมายอย่างง่ายของการทำงานแบบทีมก็คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงานโดยต้องร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมทำงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ อย่างไรก็ตาม การทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จราบรื่นได้ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์การแบบเต็มใจรับและสนับสนุน (receptive and supportive culture) กล่าวคือ ทุกหลักการเบื้องต้นของกระบวนการคุณภาพ จะต้องเอื้อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานแบบทีมที่ดี ในการบริหารและการนำโรงเรียนด้วยโครงสร้างแบบทีมงาน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยรวม (total involvement) กล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าเป็นครูหรือบุคลากรอื่นใด จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและยอมรับว่าโครงสร้างบริหารแบบทีมงาน เหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยเพิ่มการเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (customer focus) กล่าวคือ ทีมงานปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญในการบริการลูกค้า โดยร่วมกันเสาะหาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

3. ต้องมีความชื่นชอบต่อค่านิยมเรื่องความหลากหลาย (appreciation of the value of diversity) กล่าวคือ โรงเรียนให้คุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และมีความเข้าใจว่า การที่คนในทีมงานมีความแตกต่างกันในด้านทักษะ ด้านวิธีการคิด และมีแง่มุมในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ถือว่าเป็นจุดแข็งและมีผลดีต่อการทำงานและการเรียนรู้แบบทีมงาน รวมทั้งให้ประสิทธิภาพที่สูงสุดในการแก้ปัญหาใดๆ

4. มีการแบ่งปันสารสนเทศ (sharing information) กล่าวคือ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันของสมาชิกทีมงาน ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจต่อกัน ทำให้การตัดสินใจใดๆ ที่ขาดข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนจะทำได้ยากขึ้น

5. มีการรับฟัง (listening) กล่าวคือ ผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ด้านพฤติกรรมองค์การ จะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ยอมรับฟัง การสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการอภิปราย และมีการตัดสินใจร่วมกัน ย่อมก่อให้บรรยากาศในการทำงานแบบทีมประสบความสำเร็จราบรื่น และได้คุณภาพคำตอบที่มีความสร้างสรรค์เกิดขึ้น

6. ทราบผลการทำงานของทีมงาน (scorekeeping) กล่าวคือ มีการวัดผลสำเร็จของทีมงานโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลัก (key performance indicator) ที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน ทำให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมาชิกแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้น และนำมาสู่การปรับปรุงผลรวมของการปฏิบัติงานแบบทีมงานสูงตามไปด้วย

7. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) กล่าวคือ การมีเจตคติเชิงคุณภาพ (quality mindset) มิใช่จุดหมายปลายทางของการปรับปรุง แต่มีแนวคิดสำคัญคือ การให้โรงเรียนต้องพยายามค้นหาจุดอ่อน เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการ ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

8. มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ (empowerment) กล่าวคือ โรงเรียนคุณภาพ (quality school) จะให้การยอมรับในคุณค่าของบุคคล และจะไว้วางใจให้คนเหล่านั้นสามารถตัดสินใจได้เองเมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ ให้มีอำนาจตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลงได้

9. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (adding value) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการบ่งชี้และขจัดปัญหาอุปสรรคใดๆ ที่ขัดขวางการเรียนรู้และโอกาสพัฒนาของบุคคลต่างๆ ไม่ว่า นักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อยกระดับผลสำเร็จให้สูงยิ่งขึ้น

10. การให้การยอมรับ (recognition) ได้แก่ การยกย่องยอมรับและการให้รางวัลตอบแทนในสิ่งที่มีคุณค่าทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชน ย่อมช่วยสร้างแรงจูงใจต่อทีมงานให้สร้างผลงานให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูและบุคลากรต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ด้วยการสร้างการเรียนรู้แบบทีม สร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความไว้วางใจ สร้างโอกาสให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันวางแผนและแก้ปัญหา ได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ อย่างทั่วถึง ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน กระจายอำนาจการตัดสินใจ สื่อสารแบบสองทาง ให้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการสนทนาอย่างสร้างสรรค์และมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (1995)

ในปี ค.ศ. 1987 Kouzes and Posner (1995) ได้ศึกษาประสบการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะส่วนตัวที่ดีที่สุดของผู้นำที่สามารถพลิกผัน “วิกฤติการณ์” ให้เป็น “โอกาส” จนประสบความสำเร็จ พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่แสวงหาโอกาสทำงานที่ท้าทาย ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มสิ่งใหม่และเจริญก้าวหน้า โดยมีความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปรับตัวเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าได้ ผู้นำไม่เพียงมีความสนใจเหตุการณ์ในปัจจุบันเท่านั้น แต่จะมีวิสัยทัศน์ คือ สนใจเหตุการณ์ในอนาคตด้วย ทั้งยังมีความรักความภาคภูมิใจ ความเอื้ออาทร ความเป็นกันเอง มีเมตตากรุณากับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะไม่ใช้การบังคับหรือควบคุมแต่จะให้การส่งเสริมและสนับสนุน ซึ่งจะสร้างความไว้วางใจ ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่มีบุคลิกน่านับถือหรือเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้มีพลังและกระตือรือร้น มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายและมีความเชื่อถือได้ ทุกคนสามารถเป็นผู้นำได้จากการเรียนรู้และฝึกฝนตัวเอง และเนื่องจากภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อำนาจกระตุ้นให้เกิดอิทธิพลเหนือผู้ตาม ดังนั้น Kouzes and Posner (1995) จึงได้ทำการสำรวจความคาดหวังของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ผลการศึกษาหลายๆ ครั้งที่ผ่านมาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่น่าชื่นชมที่ได้รับการเลือกมากที่สุดอย่างสม่ำเสมอ 4 อันดับแรก จากทั้งหมด 20 อันดับ เป็นลักษณะของผู้นำที่เชื่อถือได้ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ ซื่อสัตย์ต่อคำพูดและการกระทำของตนเอง มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ และสามารถอธิบายภาพในอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ตื่นเต้น ทุ่มเทมุ่งสู่เป้าหมาย ทำให้งานมีคุณค่ามากกว่าที่เป็นอยู่และมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในทักษะภาวะผู้นำ มีประวัติผลงานดีเด่น ซึ่งผู้นำที่เชื่อถือได้ดังกล่าวข้างต้นจะสร้างศรัทธาให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามได้รับรู้ว่า ผู้นำมีความน่าไว้วางใจ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เมื่อผู้ตามรับรู้ว่า ผู้นำมีความเชื่อถือได้สูง ก็จะส่งผลทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่จะบอกผู้อื่นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมอย่างเหนียวแน่น มีค่านิยมของตนเองสอดคล้องกับขององค์การ มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ รู้สึกมีความเป็นเจ้าขององค์การ จงรักภักดี และเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน

ต่อมาในปี ค.ศ. 1990-1995 Kouzes and Posner ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำตามคุณลักษณะที่ได้จากการศึกษาครั้งก่อน ในกลุ่มตัวอย่างจากอเมริกาเหนือ เม็กซิโก ยุโรปตะวันตก เอเชีย และออสเตรเลีย ประกอบด้วยการศึกษารายกรณีของผู้นำที่น่าชื่นชม และมีการสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่างในผู้นำที่น่านับถือ ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำที่ดีควรมีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นตัวอย่าง 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ และการเสริมสร้างกำลังใจ ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้ (ทัชยา รักษาสุข, 2544; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)

1. การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (challenging the process) ผู้นำควรแสวงหาโอกาสที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงพัฒนา ริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อทดสอบทักษะและความสามารถของ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตนเอง เป็นโอกาสที่จะได้ทำสิ่งที่แตกต่างออกไป ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงริเริ่มสิ่งใหม่ และสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ ต้องสร้างความท้าทายผู้ร่วมงานให้พยายามแสวงหาสิ่งใหม่และวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน แม้จะไม่เคยทำมาก่อน แสวงหาวิธีการจากภายนอกองค์การนำมาปรับปรุงงานที่ทำอยู่เสมอ นอกจากนั้นผู้นำต้องทดลอง กล้าเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อเป็นแบบอย่างในการนำผู้อื่นให้ทำตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspiring a shared vision) ผู้นำต้องมีจินตนาการและปรับปรุงภาพอนาคตขององค์การที่ควรจะเป็นและนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ โดยการแสวงหาแนวร่วมในวิสัยทัศน์ด้วยค่านิยม ผลประโยชน์ ความหวัง และความฝันร่วมกัน ซึ่งจะเป็นเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้ ผู้นำต้องแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าจินตนาการภาพในอนาคตและผลประโยชน์ร่วมกันในระยะยาว สามารถทำให้เป็นจริงได้ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (enabling others to act) ผู้นำต้องสร้างความร่วมมือระหว่างกันโดยส่งเสริมเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน และสร้างความไว้วางใจ โดยผู้นำจะเป็นผู้ริเริ่มสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานก่อนจึงจะได้รับความไว้วางใจกลับคืนมาเช่นกัน รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในมุมมองต่างๆ ที่หลากหลาย ทั้งยังเคารพในความเป็นบุคคลและให้เกียรติผู้อื่นเสมอ นอกจากนั้นการพัฒนาคนโดยให้อำนาจ มอบหมายงานที่สำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม จะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีพลังอำนาจ สามารถทำงานได้สำเร็จ

4. การเป็นแบบอย่าง (modeling the way) ผู้นำต้องทำตัวเป็นแบบอย่างตามค่านิยมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ หรือเป็นตัวอย่างในสิ่งที่จะคาดหวังจากบุคคลอื่น สิ่งสำคัญคือ ผู้นำต้องทำตามคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเองและผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการและมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาเป็นแนวทางให้สามารถทำตามที่พูดไว้ได้อย่างมั่นคง จะทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดี

5. การเสริมสร้างกำลังใจ (encouraging the heart) ผู้นำต้องยอมรับการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลในความสำเร็จของทุกโครงการ ทุกช่วงเวลา ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและยังทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานจะได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนช่วยเหลือให้โครงการสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความตื่นเต้น กระตือรือร้น อุตสาหพยายามมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพงานเป็นผลงานของความพยายามและความร่วมมือของทุกคนในทีม ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะค้นหาวิธีการเฉลิมฉลองในรูปแบบต่างๆ เพื่อเสริมสร้าง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กำลังใจแก่ทุกคนในองค์การเป็นระยะสม่ำเสมอ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ สำหรับการมีส่วนช่วยเหลือของสมาชิกทีม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (1995) คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมการแสวงหาโอกาสการทำงานที่ท้าทาย เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และเจริญก้าวหน้า มีวิสัยทัศน์ มีพลังและกระตือรือร้น มุ่งมั่นในจุดมุ่งหมายและมีความเชื่อถือได้ สร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ โดยการส่งเสริมเป้าหมายการทำงานร่วมกันตลอดจนมีความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ว่าปรับตัวเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าได้ และเสริมสร้างกำลังใจแก่ทุกคนในองค์การ

กระแสโลกปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน Shamir (1999 อ้างใน Muchinsky, 2003: 181-182) กล่าวว่า บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือการรวมกลุ่ม นอกจากนั้น Shamir (1999) ยังกล่าวต่อไปว่า ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง เขาได้ทำการสรุปว่า องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้มไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (cognitive psychology) เป็นต้น

ความรู้และทักษะในการทำงาน

ความรู้และทักษะหรือความสามารถในการทำงาน (operational competence) นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลทุกคนต้องนำติดตัวเข้ามา การที่บุคคลมีเพียงความฉลาดในการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึกด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล แนวคิดในตนเอง และการแสดงออกที่เหมาะสม จะทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น ดังนั้นบุคคลจะมีพฤติกรรมการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงขึ้นกับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายได้ด้วยแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (competency) แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง เนื่องจากสามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์การมาก นักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ (competency) มักให้คำจำกัดความแตกต่างกัน เช่น บางท่านแปลว่า “ขีดความสามารถ” บางท่านแปลว่า “สมรรถนะ” หรือบางท่านแปลว่า “ศักยภาพ” (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2551)

สมรรถนะ (competency) คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic of attribute) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (behavior) ที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น สมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และเกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะหรือความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานที่โดดเด่น เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่า หากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนด จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้น มีการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

สมรรถนะ (competency) แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2551 และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2547)

1. ขีดความสามารถหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ เจตคติ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีขีดความสามารถประเภทนี้ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

2. ขีดความสามารถด้านการบริหาร (managerial competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (role-based) แตกต่างกันตามตำแหน่งทางการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ เช่น การวางแผน การบริหาร การเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของหน่วยงาน การคำนึงถึงต้นทุน การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างนวัตกรรม

3. ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (functional competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (job-based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ทางด้านการบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถชนิดนี้ว่า ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (functional competency) หรือเป็นขีดความสามารถในงาน (job competency) หรือขีดความสามารถทางทักษะ (technical competency) ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถชนิดนี้เป็นขีดความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน เนื่องจากบุคคลมีความถนัดต่างกัน

ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้านที่ไม่เหมือนกัน ถ้าเราสามารถทดสอบความถนัดของบุคคลได้ ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคล ความสามารถ (ability) จึงเป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่างๆ ได้ โดยทั่วไปแล้วความสามารถของบุคคลในองค์การแบ่งเป็น 2 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541)

1. ความสามารถทางสติปัญญา (intellectual ability) ของบุคคลจะแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม สติปัญญาที่แสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัดหรือความสามารถที่ด้อย ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ความสามารถทางสติปัญญาสามารถทดสอบหรือวัดได้จากแบบทดสอบ IQ (intellectual quotient test) ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถด้านความถนัด ความเข้าใจภาษา ความไวในการรับรู้ การให้เหตุผลเชิงอนุมานและอุปมาน ความเข้าใจในการมองภาพและรูปทรงต่างๆ และความจำ

2. ความสามารถทางกายภาพ (physical ability) ประกอบด้วยความแข็งแรงของร่างกาย และความอดทนในการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ กล่าวคือบุคคลที่มีสุขภาพดี จะมีร่างกายแข็งแรงอดทนที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปได้ว่า ความรู้ ทักษะ หรือความสามารถในการทำงาน ตลอดจนคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นที่รวมเรียกว่า สมรรถนะนั้น จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการได้

ทักษะในการทำงาน

บุคคลที่จะทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแบบพลวัตกลุ่มได้นั้น มีทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม 2 ประการคือ

1. ทักษะส่วนบุคคล (individual skill) หมายถึง ทักษะของสมาชิกแต่ละคนที่จะนำมาใช้ในการทำงานร่วมกัน ได้แก่

1.1 ทักษะในการติดต่อสื่อสาร รวมถึงทักษะในการส่งข้อมูลข่าวสารและทักษะในการรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิผล

1.2 ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วยความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการแก้ไขปัญหาดังกล่าว นับเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรึกษาหารือหรือปรับความเข้าใจกันด้วยเหตุผลอย่างสันติวิธี

1.3 ทักษะในการเป็นผู้นำ เป็นทักษะที่จำเป็นในการนำกลุ่มให้สามารถฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมงาน

1.4 ทักษะในการแก้ไขความขัดแย้ง เป็นความสามารถในการจัดการปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยากในการทำงานเป็นทีม

2. ทักษะของกลุ่ม (collective skill) หมายถึง ทักษะของสมาชิกทุกคนในทีมที่พึงมีไว้สำหรับการจะนำศักยภาพของทีมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประกอบด้วย ทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทักษะในการแก้ปัญหาด้วยทีมงาน และทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน ซึ่งเป็นทักษะการตัดสินใจของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าวิธีอื่นๆ ซึ่งอาจใช้การตัดสินใจโดยคนๆ เดียว หรือตัดสินใจด้วยสมาชิกส่วนน้อย หรือโดยการลงคะแนนเสียง เป็นต้น การที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันอย่างมีเหตุผล ย่อมทำให้ประสิทธิภาพการตัดสินใจสูงกว่าวิธีการอื่นๆ เพราะผลที่เกิดตามมา คือ ความร่วมมือที่จะได้รับจากสมาชิก (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542: 51-52)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำองค์การ ทักษะการบริหารที่จำเป็นตามแนวคิดทักษะการจัดการ (managerial skill) ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ ดังนี้ (ศิริอร ขันธหัตถ์, 2544)

1. ทักษะทางด้านความคิด (conceptual skill) เป็นทักษะที่จำเป็นสูงสุดสำหรับผู้บริหารในองค์การทุกระดับ ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านนี้มากเป็นพิเศษ ส่วนผู้บริหารระดับกลางใช้ในระดับมาก และผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านนี้ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skill) เป็นทักษะในการรู้จักคน เข้าใจคน ทำงานร่วมกับคนและครองคนได้ ที่เรียกว่า เก่งคน

3. ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่จำเป็นอันดับสุดท้ายสำหรับผู้บริหารในองค์การทุกระดับ และมีระดับความสำคัญต่างกัน ในผู้บริหารระดับสูงใช้ทักษะด้านนี้น้อย ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะด้านนี้ในระดับมาก และผู้บริหารระดับต้นใช้ทักษะด้านนี้มากที่สุด

สรุปได้ว่า ทักษะการทำงานที่จำเป็นของบุคคลนั้น ผู้ปฏิบัติควรมีทักษะด้านต่างๆ เช่น ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การเป็นผู้นำ และการแก้ไขความขัดแย้ง ทักษะของกลุ่ม เช่น ทักษะการตัดสินใจ และทักษะการบริหารจัดการ เพื่อจะได้ร่วมมือและช่วยเหลือกันในกิจการต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้งานเสร็จสิ้นและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้

เจตคติ

เจตคติ (attitude) หรือแต่เดิมเรียกว่า ทัศนคติ ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 521) ได้ให้ความหมายของ “เจตคติ” ว่าเป็นแนวความคิด ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปดังนี้

นิรนาม (2552ค) กล่าวว่า เจตคติคือ สภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าและสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบตัว เช่นบุคคล วัตถุสิ่งของหรือสถานการณ์ต่างๆ ความรู้สึกนี้อาจเป็นในทางบวกหรือลบ เช่น ชอบหรือไม่ชอบ เจตคติของบุคคลย่อมแสดงถึงความรู้ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้น

เจตคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อวัตถุอย่างใดอย่างหนึ่งว่ามีลักษณะอย่างไร มีความรู้สึกทางบวกหรือทางลบ (positive or negative) ชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ (favorable

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

or unfavorable) หรือเห็นด้วยหรือคัดค้าน ซึ่งตามนิยามนี้ เป็นการมองเจตคติ ในแง่ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาท่าทีที่มีต่อวัตถุ (object) (นิรนาม, 2552ข)

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปเป็นความคิดรวบยอดได้ว่า เจตคติ ก็คือ แนวทางที่เราคิด รู้สึก หรือมีท่าทีที่จะกระทำต่อบางสิ่งบางอย่างในสิ่งแวดล้อมรอบตัวเรา เช่น เจตคติต่อร้านค้าปลีก เจตคติต่อผลิตภัณฑ์ หรือเจตคติต่อรายการโทรทัศน์ เป็นต้น

องค์ประกอบของเจตคติ

เจตคติมีองค์ประกอบที่สำคัญดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 58) ได้กล่าวถึง ดังนี้

1. องค์ประกอบทางด้านความคิด (cognitive) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น รู้ว่าการศึกษาเล่าเรียนทำให้มีความรู้และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพในภายหน้า

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (affective) เป็นองค์ประกอบที่ต่อเนื่องจากองค์ประกอบที่ 1 คือ เมื่อมีความรู้สึกก็เกิดความรู้ต่อสิ่งนั้น เช่น การเห็นประโยชน์และคุณค่าของการศึกษา แสดงว่ามีความรู้สึกทางด้านบวกต่อการเรียน จะเกิดความรู้สึกพอใจและสนใจที่จะเรียน

3. องค์ประกอบทางด้านการกระทำ (psychomotor) เมื่อเกิด 1 องค์ประกอบแรกเช่น รับรู้และเข้าใจว่าการศึกษาเป็นสิ่งมีประโยชน์ เกิดความรู้สึกพอใจสนใจที่จะเรียนแล้ว ก็ทำให้เกิดความพร้อมทางการกระทำ เช่น มาเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตั้งใจฟังเวลาครูสอนและหมั่นค้นคว้าเพิ่มเติม

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของเจตคติทั้ง 3 ด้านต่างก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน องค์ประกอบทางด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นพื้นฐานของเจตคติที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่แสดงออก หรืออาจกล่าวได้ว่า เจตคติ เป็นสื่อแนวทางของพฤติกรรม

สรุปได้ว่า เจตคติมีองค์ประกอบซึ่งเป็นสิ่งกำหนดลักษณะและทิศทางของบุคคลอยู่ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านความรู้ องค์ประกอบด้านท่าทีความรู้สึก และองค์ประกอบด้านการปฏิบัติ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541: 250) กล่าวว่า เจตคติ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นสภาวะก่อนการแสดงพฤติกรรม คือ เป็นสภาวะพร้อมที่จะมีพฤติกรรมจริง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. มีความคงตัวอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง มีความคงทนถาวรพอสมควร แต่มีการเปลี่ยนแปลงได้

3. เป็นตัวแปรที่จะนำไปสู่การสอดคล้องระหว่างพฤติกรรมกับความรู้สึกนึกคิด

4. เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลประเมินและเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีผลต่อไปถึงการกำหนดทิศทางของการกระทำ

เจตคติไม่เกิดหรือมีโดยฉับพลัน แต่จะเกิดจากการสะสมของประสบการณ์หรือสิ่งเร้าต่างๆ ที่มีมาตั้งแต่เด็ก การเกิดเจตคติขึ้นอยู่กับมูลเหตุ 2 ประการ ดังนี้ (เรืองวิชญ์ แก้วพรหม, 2548)

1. ประสบการณ์บุคคลกับสิ่งของ บุคคลกับสถานการณ์ เจตคติก่อตัวขึ้นจากการที่บุคคลได้พบเห็น คุ้นเคย ทดลอง อันเป็นประสบการณ์ตรง หรืออาจเกิดจากประสบการณ์อ้อมก็ได้ เช่น จากการเห็นรูปภาพ บุคคลจะไม่มีเจตคติต่อสิ่งใดได้เลย หากมิได้มีประสบการณ์ในสิ่งนั้นมาก่อน ทั้งนี้เพราะเจตคติเป็นเรื่องที่เกิดมาจากการรับทราบประสบการณ์หรือสถานการณ์

2. ค่านิยมและการตัดสินใจอันเกิดจากค่านิยมของกลุ่มชน เนื่องจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและการตัดสินใจที่เกิดจากค่านิยมไม่เหมือนกัน กลุ่มชนเหล่านี้จึงอาจมีเจตคติต่อสิ่งเดียวกันแตกต่างกัน

ดังนั้น การเกิดเจตคติเกิดขึ้นได้โดยการสั่งสมประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม และเจตคติต่อสิ่งเดียวกันอาจแตกต่างกันได้ ทั้งนี้เนื่องจากค่านิยมของกลุ่มชนที่แตกต่างกันออกไป เจตคติต่องานกับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความรู้เชิงประเมินค่า (cognitive evaluative component) หมายถึง บุคคลรับรู้เกี่ยวกับวัตถุสิ่งของหรือเหตุการณ์ต่างๆ รวมทั้งความเชื่อของบุคคลต่อสิ่งนั้นว่าดีหรือเลว มีประโยชน์หรือโทษมากน้อยเพียงใด

2. ความรู้สึกทางอารมณ์ (affective component) หมายถึงความรู้สึกของบุคคลในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งนั้น การที่บุคคลรู้ว่าสิ่งใดมีประโยชน์ บุคคลจะรู้สึกว่าชอบหรือรู้สึกทางบวกต่อสิ่งนั้น แต่ถ้ารู้ว่าสิ่งใดมีโทษ บุคคลจะรู้สึกไม่ชอบ หรือรู้สึกลบต่อสิ่งนั้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. การมุ่งกระทำหรือความพร้อมกระทำ (behavioral intention component) หมายถึง ความโน้มเอียงหรือความพร้อม ที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความรู้สึกของตน ซึ่งความโน้มเอียงหรือความพร้อมนี้จะเกิดขึ้น โดยอาศัยจิตลักษณะอื่นๆ ของบุคคลและลักษณะของสถานการณ์ประกอบด้วย

นอกจากนี้เจตคติยังมีลักษณะที่สำคัญอีก 2 ประการคือ ทิศทาง (direction) หมายถึง จะมีทิศทางไปในทางบวกหรือลบ ดีหรือเลว ชอบหรือไม่ชอบ และมีปริมาณ (magnitude) คือ ความเข้มข้นหรือความรุนแรง เช่น อาจจะมีเจตคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดรุนแรงมาก และอีกสิ่งหนึ่งเบาบางขึ้นอยู่กับความสำคัญของสิ่งนั้น หรือความพัวพันของบุคคลต่อเรื่องนั้น สำหรับเจตคติต่องานนั้นประกอบด้วย 2 ส่วนคือ เจตคติต่อสภาพงาน และเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. เจตคติต่อสภาพการทำงาน โดยทั่วไปคำว่าความพอใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน และเจตคติที่ดีต่องาน ล้วนแต่เป็นคำที่ใช้แทนกันได้เสมอ อย่างไรก็ตาม หากมีการใช้ความหมายของคำว่า เจตคติที่ดีต่อสภาพการทำงานหรือความพอใจในการทำงานแล้ว จะหมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ท่าทีหรือเจตคติต่องานในทางบวกถือว่ามีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงานนั่นเอง ดังนั้น เจตคติที่ดีต่อสภาพการทำงานก็คือ ความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำเนื่องจากมีความรัก ความสนใจ ความกระตือรือร้น และความสุขใจในการทำงาน เจตคติที่มีต่อสภาพการทำงานหรือความพอใจในการทำงานนั้น Locks (1976: 1302 อ้างในเรืองวิชญ์ แก้วพรหม, 2548) ได้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานคือ เรื่องลักษณะงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน การนิเทศงาน เพื่อนร่วมงาน หน่วยงาน และการจัดการ

2. เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงาน โดยทั่วไป พฤติกรรมที่พึงปรารถนาของข้าราชการซึ่งในที่นี้เรียกว่า พฤติกรรมการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมการใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในการทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และรวมไปถึงการมีความมานะบากบั่นที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ซึ่งมักเกิดจากการที่ทางราชการมีกฎระเบียบมาก หัวหน้า และเพื่อนร่วมงานมีความย่อหย่อนในหน้าที่ และงบประมาณที่จำกัด ความหมายนี้รวมถึงคนหลายกลุ่มหลายอาชีพรวมทั้งอาชีพครูด้วย (เรืองวิชญ์ แก้วพรหม, 2548) เจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานสามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของบุคคลได้ดีและได้รับการยอมรับจากหลายฝ่าย องค์ประกอบหรือปัจจัยจูงใจภายใน ได้แก่ ความ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำเร็จในการทำงานของบุคคล (achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) ความรับผิดชอบ (responsibility) ความก้าวหน้า (advancement) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบภายนอกงานหรือปัจจัยสุขศาสตร์ ได้แก่ รายได้ (salary) นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะศึกษาร่วมกับตัวแปรทางด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุราชการ วุฒิการศึกษา สภาวะทางเศรษฐกิจ และแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีผลต่อเจตคติของผู้ปฏิบัติงานท่าทีหรือเจตคติต่องานในทางบวก ถือว่ามีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลด้วย

ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบเป็นลักษณะนิสัยและเจตคติของบุคคล ซึ่งเป็นเครื่องผลักดันให้ปฏิบัติตามระเบียบ เคารพสิทธิของผู้อื่น ทำตามหน้าที่ของตนและมีความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นคนมีความรับผิดชอบนี้ เป็นลักษณะที่จะช่วยให้การอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นไปด้วยความราบรื่น สงบสุข นอกจากนั้นความรับผิดชอบยังเป็นคุณธรรมที่สำคัญในการพัฒนาประเทศด้วย

Flippo (1966) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ คือ ความผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ และความสำเร็จนี้เกี่ยวกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์

กรมวิชาการ (2542) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสนใจ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม ละเอียดรอบคอบ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็นผลดีและผลเสีย

ศิรินันท์ วรรัตนกิจ (2545: 13) สรุปความหมายของความรับผิดชอบว่าหมายถึง การที่บุคคลประพฤติปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ เอาใจใส่ และติดตามผลงานที่ทำไปแล้วเพื่อปรับปรุงแก้ไข ยอมรับในสิ่งที่ตนเองกระทำทั้งด้านดีและด้านเสีย อีกทั้งยังไม่ปัดภาระหน้าที่ของตนให้แก่ผู้อื่น

กมลวัทน์ วันวิชัย (2545: 14) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต้องปลูกฝังหรือเสริมสร้าง ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีความรับผิดชอบจะมีความเพียรพยายาม อดทน และตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าต่อตนเองและสังคม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากความหมายของความรับผิดชอบที่อธิบายมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ พัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย ยอมรับในผลการกระทำของตนและยอมรับที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นข้อตกลงทางสังคม ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม

ประเภทของความรับผิดชอบ

ตามความหมายของความรับผิดชอบ สามารถแบ่งประเภทของความรับผิดชอบได้ 2 ประเภท ดังนี้ (กรมคุมประพฤติ, 2541 และ กรมวิชาการ, 2542)

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การรับรู้ฐานะบทบาทของตนที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จะต้องดำรงตนให้อยู่ในฐานะที่จะช่วยตนเองได้ รู้จักว่าอะไรผิด อะไรถูก ยอมรับการกระทำของตนเองทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย บุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ย่อมไตร่ตรองดูให้รอบคอบก่อนว่า สิ่งที่ตนกระทำลงไปนั้นจะมีผลเสียหรือไม่ และเลือกปฏิบัติแต่สิ่งที่จะทำให้เกิดผลดีเท่านั้น

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมต่อสวัสดิภาพทางสังคมที่ตนดำรงอยู่ ซึ่งผูกพันเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่าง ตั้งแต่สังคมขนาดเล็กจนถึงสังคมระดับใหญ่คือ ประเทศชาติ การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งย่อมมีผลกระทบต่อสังคมไม่มากก็น้อย บุคคลทุกคนต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพของสังคมที่ตนดำรงอยู่ บุคคลมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติต่อสังคม ดังนี้

ความรับผิดชอบต่อหน้าที่พลเมือง ได้แก่ การปฏิบัติตามระเบียบของสังคม รักษาทรัพย์สมบัติของสังคม ช่วยเหลือผู้อื่น และมีความร่วมมือกับคนอื่น

ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ได้แก่ เคารพเชื่อฟังผู้ปกครอง ช่วยเหลืองานบ้าน และรักษาชื่อเสียงของครอบครัว

ความรับผิดชอบต่อโรงเรียน ครู อาจารย์ ได้แก่ ตั้งใจเล่าเรียน เชื่อฟังครู ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียน และรักษาทรัพย์สมบัติของโรงเรียน

ความรับผิดชอบต่อเพื่อน ได้แก่ ช่วยตักเตือนแนะนำเมื่อเพื่อนทำผิด ช่วยเหลือเพื่อนอย่างเหมาะสม ให้อภัยเมื่อเพื่อนทำผิด ไม่ทะเลาะ ไม่เอาเปรียบ เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กรมวิชาการ (2542) ได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบว่า จะต้องเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จลุล่วงอย่างดีที่สุด โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ ความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน หน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในการทำงานมาก จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย และมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะพื้นฐานสำคัญที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน บุคคลที่มีความรับผิดชอบจะมีความอดทน ตรงต่อเวลา รู้จักหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ปรารถนาที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นกว่าเดิม เคารพกฎระเบียบ ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น มีเหตุผล รักษาสิทธิส่วนตนและเคารพสิทธิผู้อื่น มีความต้องการผลสำเร็จในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

นโยบายองค์การ

การจูงใจให้บุคคลทำงานนั้นอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้รางวัลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจ การใช้งานเป็นสิ่งจูงใจ และการใช้การบริหารเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีหลายวิธี องค์การแต่ละองค์การใช้วิธีการจูงใจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การเป็นสำคัญ (อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีร์ เลิศกาญจนวัต, 2540: 160)

นโยบายมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการบริหารและการปฏิบัติ โดยนโยบายเป็นเครื่องชี้นำในการบริหารหลายประการ เช่น ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เป็นเครื่องมือในการประสานงาน ควบคุมการดำเนินงาน ช่วยกำหนดขอบเขตของการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมมือในครั้งนี้ จะศึกษาเกี่ยวกับความหมาย ประเภทของนโยบาย และการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ให้ความหมายของนโยบายว่า เป็นแนวทางที่กำหนดขึ้นมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ เพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์การ หรือหมายถึง ข้อความทั่วไปเพื่อแนะแนวความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหารให้มั่นใจว่ามีการตัดสินใจที่เหมาะสม

ศิริอร ขันธหัตถ์ (2544) กล่าวว่า นโยบายเป็นหลักการทั่วไปที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางของผู้บริหารที่จะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้ทำตามนโยบายหรือไม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kast and Rosenzweig (1985) ให้ความหมายว่า นโยบายเป็นแผนของการปฏิบัติการทั่วไปที่ชี้แนะสมาชิกขององค์การให้ดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ

สรุปแล้ว นโยบาย หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์การ และเพื่อแนะแนวความคิดในการตัดสินใจของผู้บริหารในการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

นโยบายที่กำหนดขึ้นมักจะมีหลายระดับ เช่น นโยบายหลักจะเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก ส่วนนโยบายเฉพาะเรื่องเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วนปัญหาเฉพาะหน้า นโยบายนับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ในการบริหารงานขององค์การทำให้การบริหารงานระดับต้นสามารถจัดการกับปัญหาโดยไม่ต้องส่งเรื่องไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจ เพราะความชัดเจนของนโยบายที่กำหนดขึ้นนั่นเอง นโยบายเป็นลักษณะของการวางแนวทางกว้างๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ เป็นขอบข่ายที่กำหนดทิศทางให้ฝ่ายดำเนินการสู่จุดหมายปลายทาง เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์การ

ลักษณะของนโยบาย

1. นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายจัดการระดับสูง ทั้งนี้เพราะนโยบายได้เสนอหลักการที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การ

2. นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้างๆ ความมุ่งหมายของการวางนโยบายนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นข้อความนโยบายจึงกล่าวในลักษณะกว้างๆ เพื่อความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน

3. นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน ฉะนั้นนโยบายจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย

4. นโยบายต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะกรณีที่มีความขัดแย้งการทำงานในฝ่ายจัดการระดับต้น นโยบายที่เขียนไว้จึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

นโยบายมีการจำแนกได้หลายวิธี ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ได้จำแนกไว้ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. นโยบายจำแนกตามแหล่งที่มา เช่น มาจากหน่วยงานของรัฐ ที่เรียกว่านโยบายสาธารณะ และนโยบายที่มาจากภาคธุรกิจเอกชน

2. นโยบายจำแนกตามระดับชั้นของการบริหาร เช่น ระดับประเทศ กระทรวง กรม หรือเป็นระดับชั้นของการบริหารของหน่วยงานภายในองค์การเดียวกัน

3. นโยบายที่จำแนกตามเนื้อหาสาระ เช่น นโยบายด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข ด้านเศรษฐกิจ หรือด้านการป้องกันยาเสพติด

4. นโยบายจำแนกตามพื้นที่ เช่น นโยบายการพัฒนาเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก นโยบายการพัฒนาชนบท เป็นต้น

5. นโยบายจำแนกตามกลุ่มเป้าหมาย เช่น นโยบายความช่วยเหลือสำหรับกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา นโยบายช่วยเหลือผู้สูงอายุ เป็นต้น

สมพร เฟื่องจันทร์ (2539) สรุปการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเป็นกระบวนการที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย และเป็นกิจกรรมที่มีการกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้าว่าต้องการผลสุดท้ายเป็นอย่างไร

ถวัลย์รัตน์ วรเทพพุฒิพงษ์ (2540) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นภาระหน้าที่หลักที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของข้าราชการประจำ ซึ่งมีความยากในการปฏิบัติมากกว่างานประจำและจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ของข้าราชการเอง

สรุปว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนของการกำหนดนโยบายที่ดำเนินการโดยหน่วยงาน บุคคล หรือกลุ่มคนในการนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ เข้าใจนโยบาย และเป้าหมายของงานอย่างเป็นขั้นตอนได้ เป็นขั้นตอนของกระบวนการจูงใจอย่างหนึ่ง เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถมองเห็นจุดหมายทั้งปริมาณและคุณภาพซึ่งเป็นสิ่งที่คนต้องการ

จากการศึกษาวิจัยของ เรืองวิชญ์ แก้วพรหม (2548) พบว่า ตัวพยากรณ์ที่ดีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เจตคติต่องาน ความสำเร็จภายในงาน นโยบายและการบริหาร และความรับผิดชอบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดให้นโยบาย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การบริหารขององค์การ เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความร่วมมือในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในหน่วยงานที่ศึกษา

การจูงใจ

ในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสัมพันธ์ นับว่าเป็นความต้องการอันสูงสุดขององค์การ เพราะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันให้มีความสัมพันธ์นั้น เราจำเป็นที่จะต้องศึกษาและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ว่า มนุษย์มีความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความต้องการไม่สิ้นสุด เข้าข้างตนเองอยู่เสมอ แต่มนุษย์สามารถฝึกฝนและเปลี่ยนแปลงได้ งานวิจัยของสถาบันเทคโนโลยีคาร์เนิก พบว่า คนที่ทำงานประสบความสำเร็จเพราะรู้จักปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นมีถึง 80% แต่คนที่มีความเก่ง สมองเป็นเลิศ มีทักษะในการทำงานเป็นเยี่ยมมีเพียง 15% และยังพบว่าบุคคลที่ถูกไล่ออกจากงาน 4,000 คน จำนวน 400 คนถูกไล่ออกจากงานเพราะความเกียจคร้าน และ 3,600 คน ออกจากงานเพราะทำงานเข้ากับคนอื่นไม่ได้ (บัญญัติ ลาชโรจน์, 2552)

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยผลักดันให้บุคคลทำงาน หรือทำอะไรบางอย่างสำเร็จไปได้ นั้นเริ่มมาจากแรงจูงใจ (motivation) จะเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานบางคนทำงานหรือทำกิจกรรมใดๆ อย่างมีพลัง มีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจ ขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น แต่ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่อยากทำงาน ไม่อยากจะทำกิจกรรมใด ๆ หรือทำโดยผ่านไปวันๆ ในสภาพที่เฉื่อยชา เสร้าหมอง และไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีแต่อย่างใด พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคลแต่ละคน ทั้งแรงจูงใจจากภายในตัวบุคคลและเป็นผลมาจากแรงจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล อันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกคือ สภาพการณ์ต่างๆ ขององค์การทั้งทางกายภาพและสังคม เช่น การเรียนวิชาคณิตศาสตร์เป็นวิชาที่ผู้เรียนชอบและมีความสนใจ หากอาจารย์ผู้สอนวิชานี้มีเทคนิคการสอนที่ดี เข้าใจง่าย ก็ยิ่งทำให้ผู้เรียนเกิดความตั้งใจและมีความสุขกับการเรียน แต่หากอาจารย์ผู้สอนคณิตศาสตร์ไม่สามารถถ่ายทอดให้ผู้เรียนเข้าใจได้ อีกทั้งชอบตำหนินักเรียนเสมอ อาจทำให้ผู้เรียนเกิดความท้อแท้ไม่ตั้งใจเรียน รู้สึกเบื่อหน่ายหรือไม่อยากเรียนคณิตศาสตร์ขึ้นมาก็เป็นได้ ดังนั้นแรงจูงใจเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ และสามารถเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน จากกรณีตัวอย่างดังกล่าวก็มีความคล้ายคลึงกับการทำงานในองค์การกล่าวคือ หากพนักงานในองค์การขาดแรงจูงใจในการทำงานเขาก็ทำงานอย่างไม่ตั้งใจไม่สามารถสร้างผลงานที่ดีออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และยังอาจแสดงพฤติกรรมที่เป็นปัญหา เช่น มาทำงานสาย ขาดงาน ทำตัวออกห่างไม่อาสาทำงานเหมือนก่อน ฯลฯ การขาดแรงจูงใจของพนักงานภายในองค์การ เสมือนเป็นโรคร้ายชนิดหนึ่งที่เกาะกินและทำลายความสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะพนักงานขององค์การคือทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ ที่สอดแทรกร่วมอยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน และความ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำเร็จทั้งหลายขององค์การล้วนมาจากพนักงาน (พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2548: 11-12; พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และ จีระ หงส์ลดารมภ์, 2549) ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ เพื่อวิเคราะห์แรงจูงใจของพนักงาน และวิเคราะห์ว่าระบบขององค์การที่เป็นอยู่นั้นเหมาะสมกับความต้องการและเหมาะสมกับแรงจูงใจของคนเหล่านั้นหรือไม่อย่างไร

ดังนั้น การจูงใจ (motivation) จึงหมายถึง การสร้างแรงดลใจให้เกิดการกระทำที่ตั้งใจและมุ่งประสงค์ที่จะทำงานให้กับระบบสังคมนั้น หรือภาวะที่บุคคลถูกกระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำอันนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ดังนั้น บุคคลที่ถูกจูงใจแล้วก็คือ ผู้ที่พร้อมแล้วซึ่งการจะปฏิบัติงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ประเภทของทฤษฎีการจูงใจสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท (Luthans, 2002) ได้แก่

1. ทฤษฎีที่อธิบายด้านกระบวนการ (process theory) พยายามที่จะอธิบายถึงกระบวนการที่พฤติกรรมถูกกระตุ้น ถูกชักนำไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ถูกทำให้คงไว้ตามเดิมและถูกทำให้หยุด ขั้นแรกทฤษฎีประเภทนี้จะพยายามให้คำนิยามประเภทต่างๆ ของตัวแปรที่สำคัญ ที่กระตุ้นให้เกิดการกระทำ และขั้นต่อไปพยายามชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านั้น เช่น ทฤษฎีความคาดหวังจะประกอบด้วยตัวแปร 2 ตัว คือ การรับรู้คุณค่าและความคาดหวัง เป็นตัวแปรที่ทำให้เข้าใจการจูงใจ นอกจากนี้ก็จะให้ความหมาย นิยามของตัวแปร และอธิบายปฏิสัมพันธ์ว่าเกิดขึ้นอย่างไรจึงทำให้เกิดพฤติกรรม ทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (goal setting theory) และทฤษฎีความเป็นธรรม (equity theory)

2. ทฤษฎีเนื้อหา (content theory) เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ทำให้เกิดการจูงใจ คือ ศึกษาปัจจัยภายในบุคคลที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรม ทฤษฎีการจูงใจในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ทฤษฎี ERG ของ Alderfer และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีของ Maslow เชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการของมนุษย์จะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตน ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งได้ 5 ขั้น ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2548: 75-77)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการพื้นฐานทางร่างกายเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นความต้องการขั้นแรกของมนุษย์ที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ หายใจ การพักผ่อน ความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ในองค์การความต้องการขั้นต้นนี้ เช่น สภาพการทำงาน เงินเดือนพื้นฐาน ร้านอาหารในที่ทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้น เมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วระดับหนึ่ง ความต้องการขั้นนี้บุคคลจะมีความต้องการที่จะมีเสถียรภาพ มีความมั่นคง และปลอดภัยในชีวิต ในองค์การเราอาจพิจารณาจากสภาพความปลอดภัยในการทำงาน สิทธิประโยชน์ตอบแทนจากการทำงาน การเพิ่มเงินเดือน และความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อคนงาน

3. ความต้องการด้านสังคม เมื่อคนรู้สึกปลอดภัยแล้ว จะมีความต้องการที่จะผูกพันและได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มองค์การหรือสังคม เป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ต้องการมีเพื่อน ต้องการความรัก และความพอใจในการสัมพันธ์กับคนอื่น และเน้นเรื่องมิตรภาพ ซึ่งในองค์การความต้องการด้านสังคม ได้แก่ คุณภาพของการจัดการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ในกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

4. ความต้องการได้รับการยกย่องและการนับถือตนเอง ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ 1,2 และ 3 ได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้คนต้องการที่จะมีฐานะเด่นและประสบความสำเร็จ ต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ต้องการที่จะนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการที่จะมีสถานภาพ ในองค์การสามารถพิจารณาได้จาก ชื่อ ตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา

5. ความต้องการประจักษ์ตน การบรรลุศักยภาพของตนเป็นความต้องการขั้นสุดท้าย ซึ่งเกิดเมื่อความต้องการอื่นๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการบรรลุศักยภาพของตนและใช้ศักยภาพที่ตนมีอย่างเต็มความสามารถ ความต้องการขั้นนี้ต้องการที่จะรู้ว่า ตนมีความสามารถใดและทำสิ่งใดได้ดีที่สุด และได้ทำในสิ่งดังกล่าว ความต้องการขั้นนี้ได้แก่ ความเจริญเติบโต ความต้องการก้าวหน้า และความต้องการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในองค์การความต้องการด้านนี้อาจจัดได้โดยการจัดงานที่ท้าทาย การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าในองค์การ และความสำเร็จในการทำงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทฤษฎีของ Alderfer นำแนวคิดของ Maslow มาพัฒนาเป็นความคิดของตนเอง โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2548: 79)

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิตหรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence: E) เป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี คือ ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ความต้องการวัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness: R) คือความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (Growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการที่คนสามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ขั้นนี้คนจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่

Herzberg มีแนวความคิดไม่ต่างจาก Maslow เพียงแต่มองว่า ปัจจัยที่จูงใจคนในการทำงานแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2548: 81-82)

1. ปัจจัยสุขวิทยาหรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่มุ่งลดความรู้สึกไม่พอใจของคนในการทำงาน ปัจจัยนี้คนจะมีความรู้สึกไม่มีความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยสุขวิทยา ได้แก่ ความมั่นคงในงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ นโยบายและการบริหารงานขององค์การ ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับกลุ่มเพื่อน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชา เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้หากขาดไปคนจะไม่พอใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ถ้ามีจะลดความไม่พอใจลง แต่ก็มิได้ทำให้คนพอใจในการทำงาน

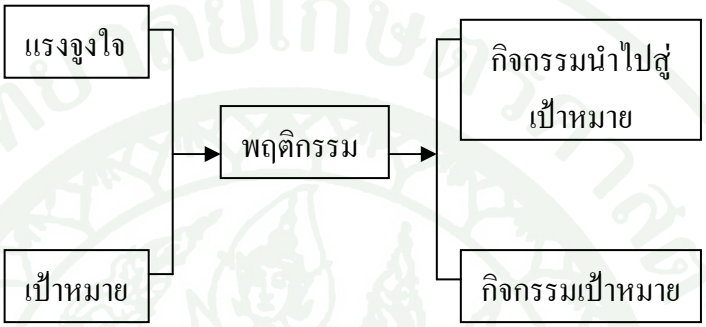
2. ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามในการทำงาน ปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานให้แก่องค์การ หากขาดไปจะทำให้คนในองค์การขาดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยจูงใจได้แก่ ความเจริญเติบโต ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับและความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยจูงใจนี้เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ต่างจากปัจจัยสุขวิทยา ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากภายนอกตัวบุคคล

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีของ Alderfer และทฤษฎีของ Herzberg มีแนวความคิดคล้ายคลึงกับทฤษฎีของ Maslow ต่างกันเพียงการแยกประเภทความต้องการของมนุษย์เท่านั้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การจูงใจกับพฤติกรรมการทำงานของครู

การที่บุคคลจะประกอบกิจการงานใดๆ ก็ตาม ย่อมต้องอาศัยกำลังใจเป็นสำคัญ บุคคลจะทำอะไรย่อมต้องมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วจึงแสดงพฤติกรรมมุ่งไปยังเป้าหมายนั้น สิ่งที่จะทำให้บุคคลมีกำลังใจในการทำงานได้สำเร็จ คือ การทำให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ เป้าหมาย และพฤติกรรมที่แสดงออกจะเห็นได้จากภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ เป้าหมาย และพฤติกรรมที่แสดงออก

การให้การเสริมแรงจะบังเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้บริหารได้ตระหนักถึงประเด็นต่างๆ เช่น การทำความกระจ่างกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ต้องระบุให้ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้แน่นอนว่าการกระทำหรือพฤติกรรมใด จะทำให้ตนได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติจึงจะมีการปรับพฤติกรรม (behavior modification) ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การปรับพฤติกรรมการทำงานในองค์การ เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยนำหลักของการเรียนรู้ทางสังคมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารบุคคล ควบคู่ไปกับการเสริมแรง การปรับพฤติกรรมสามารถนำมาปรับใช้ในองค์การเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ในบางลักษณะอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะขององค์การและความสามารถของผู้บริหารในการที่จะนำมาประยุกต์ใช้ด้วย จากการค้นคว้าของนักวิชาการรวมถึงการศึกษาความสำเร็จของนักบริหาร ได้ให้การสนับสนุนว่าการที่ผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการจูงใจที่ดี จะทำให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และ จีระ หงส์ลดารมภ์, 2549; พรนพ พุกกะพันธุ์, 2544, 2550) สามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงาน 1 เท่าตัว และช่วยลดอัตราการขาดงาน ลดอัตราการลาออกจากงานลงถึงร้อยละ50 (ณัฐยา สินตระการผล, 2548) ดังนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดจึงควรหากลยุทธ์ที่จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานของตนสามารถทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่ การศึกษากลยุทธ์ในการสร้างและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนจากอดีตจนถึง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปัจจุบัน เริ่มแรกในยุคที่มีการจัดการอย่างมีหลักเกณฑ์หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมในแถบยุโรป ประมาณปี ค.ศ.1880 นักวิชาการที่มีชื่อเสียงที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ คือ Taylor (n.d. อ้างใน Dessler, 2004: 32-35) เชื่อว่าการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจมากขึ้นจะทำให้คนเรามีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ส่วนนักวิชาการที่ศึกษาโดยมุ่งทางหลักมนุษยสัมพันธ์ ดังเช่น Mayo (n.d. อ้างใน บรรยงค์ โตจินดา, 2548: 60-63) ได้อธิบายไว้ว่าการให้ความสำคัญกับพนักงาน การยอมรับ การมีส่วนร่วม การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่พนักงานเป็นอย่างดี เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการให้สิ่งตอบแทนทางเศรษฐกิจ และในปัจจุบันมีผลสำรวจแรงจูงใจในการทำงานในประเทศที่มีเสรีในการทำงานพบว่า กลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานคือ การมีหัวหน้างานที่น่าเคารพ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ลักษณะเนื้องานน่าสนใจ ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์การ การสร้างให้พนักงานมีความภูมิใจในงานและองค์การ มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมความคิดริเริ่มของพนักงาน ช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน การให้โอกาส และส่งเสริมความก้าวหน้าแก่พนักงาน (ปริญญา ตันสกุล, 2550: 34-35) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงาน ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น จริงใจ เป็นตัวอย่างที่ดี ให้ความเอาใจใส่ ไว้วางใจ ให้กำลังใจในการทำงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รักษาคำมั่นสัญญา หรือข้อตกลงที่ให้กับพนักงาน (สุดาวรรณ อริยะทรัพย์, 2550) ไม่ว่าจะกลยุทธ์ใดที่ทำดังกล่าวข้างต้น ก็เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ เพิ่มไฟในการทำงาน เพื่อสร้างความสุขและความสำเร็จให้กับคนทำงานในองค์การ

ดังนั้น สิ่งจูงใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน จึงประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ ดังนี้ (Barnard, 1976: 142-148)

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

3. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ จัดเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยเหลือหรือส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากคนอื่น เช่น เกียรติภูมิ ตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ และการมีอำนาจ

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นสิ่งจูงใจที่อยู่ระหว่างความมีอำนาจมากที่สุดกับความท้อแท้ที่สุด ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกเท่าเทียมกัน การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรกับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี ย่อมทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะกับวิธีการและเจตคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงาน ให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากรที่มีแตกต่างกัน

7. โอกาสมีส่วนร่วมในงานอย่างกว้างขวาง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคง ซึ่งทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกันและมีความมั่นคงในการทำงาน เช่น การรวมตัวจัดตั้งสมาคมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าวิธีการจูงใจของ Barnard (1979) นอกจากตอบสนองความต้องการพื้นฐานเพื่อการยังชีพ โดยให้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินทอง สิ่งของ และการจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นการตอบสนองความต้องการทางกายแล้ว ยังให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงานด้วยการส่งเสริมความเท่าเทียมกัน ให้มีโอกาสร่วมแสดงความสามารถ แสดงความคิดเห็น และสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน อันเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในหน่วยงานด้วย

Myers (1970: 124) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเน้นถึงการวางเป้าหมายของงานให้ได้ผลในเชิงปฏิบัติว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ

2. งานนั้นต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานต้องมีลักษณะดังนี้ คือ คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง งานที่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปฏิบัติต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจ งานต้องมีลักษณะท้าทาย และงานนั้นต้องสามารถทำให้สำเร็จได้

เป้าหมายของงานตามลักษณะนี้ จะสนองความต้องการด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

Evans (1971: 31-38) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานโดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับ Myers (1970) Evans ได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (path goal model) ซึ่งสรุปได้ว่า

1. แรงจูงใจในการทำงานใดๆ นั้น ขึ้นกับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2. แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพที่ทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจกระทำขาดตอนเป็นช่วงๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย

3. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น เกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จจะลดน้อยลง

นอกจากนี้ Pigors and Myers (1981: 116) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอย่างเพียงพอ

2. ลักษณะของงานที่ทำต้องมีความปลอดภัยและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่

4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งต่อผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานกันอย่างต่อเนื่อง แรงจูงใจในการทำงานยังเป็นเรื่องที่ทันสมัยอยู่เสมอ สาเหตุคงมาจากแรงจูงใจในการทำงานเป็นปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นแทบทุกองค์การ และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานพบว่า มีปัจจัยที่สำคัญ 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านองค์การที่ปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548) ในส่วนของปัจจัยด้านองค์การพบว่า มีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรมขององค์การ กล่าวคือ หากพนักงานรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การเป็นไปอย่างยุติธรรมมากขึ้นเท่าใด แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานก็เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (Takahashi, 2006: 193-203) นอกจากนี้ยังพบว่าสภาพเงื่อนไขในการทำงานและนโยบายการบริหารจัดการที่ดีขององค์การ ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้น และพนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง มีความพึงพอใจในงานในระดับสูง และมีอัตราการลาออกจากงานน้อยลง (Wegge *et al*., 2006) และยังพบว่าปัจจัยด้านองค์การต่อไปนี้คือ ความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในองค์การ (Houkes *et al.,* 2001) การมีทางเลือกหรือมีความยืดหยุ่นในการกำหนดเวลาการทำงาน (Boone and Kurtz, 2007) ความสำเร็จในงานที่ทำ การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสความก้าวหน้า การได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Analoui, 2000) หากองค์การสามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของพนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และการศึกษาวิจัยในประเทศไทย ประเทศญี่ปุ่น และประเทศโรมาเนีย พบว่า ถ้าให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเพิ่มขึ้น จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548; Takahashi, 2006: 193-203 และAnaloui, 2000) แต่เมื่อเปรียบเทียบการเพิ่มค่าตอบแทนกับการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม พบว่าการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรมทำให้พนักงานชาวญี่ปุ่น มีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มค่าตอบแทน (Takahashi, 2006) ส่วนการศึกษาวิจัยในประเทศอังกฤษกลับพบว่าการให้ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเพิ่มขึ้น ไม่ได้ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจการทำงานเพิ่มขึ้น (Smith, 1999) และการศึกษาวิจัยในสหรัฐอเมริกาโดยการสำรวจ 100 บริษัทชั้นนำของประเทศ พบว่าการให้ความยืดหยุ่นเรื่องเวลาและสถานที่ในการทำงาน ทำให้พนักงานหญิงที่มีบุตรมีแรงจูงใจในการทำงานมีผลงานมากขึ้นและมีความจงรักภักดีกับองค์การ ในส่วนปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ส่วนบุคคลต่อเดือน สถานภาพ (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548) และเชื้อชาติ (Eskildsen, Kristensen, and Westlund, 2004) กล่าวคือ พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวแตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันดังนี้ พนักงานอายุระหว่าง 20-39 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานอายุระหว่าง 40-49 ปี ส่วนพนักงานที่มีอายุงาน 5-9 ปี มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548) พนักงานที่มีรายได้สูงมีแรงจูงใจมากกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า และพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2549) นอกจากนี้พนักงานที่มีสถานภาพโสดและสถานภาพสมรส มีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพหย่าร้าง (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548) และการศึกษาในประเทศแถบสแกนดิเนเวียพบว่า พนักงานชาวเดนมาร์กมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานเชื้อชาติอื่น และการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานในประเทศแถบสแกนดิเนเวียพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายมีแรงจูงใจในการทำงานไม่ต่างกัน (Eskildsen *et al.,* 2004) ซึ่งต่างจากการศึกษาวิจัยในประเทศไทยและประเทศรัสเซียที่พบว่า ผู้หญิงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าผู้ชาย (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548)

จากงานวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่สำคัญมี 2 ด้าน คือ ปัจจัยด้านการดำเนินงานขององค์การที่ปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบุคคลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การเหล่านั้น ปัจจัยทั้งสองมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการได้มากน้อยต่างกัน

กลยุทธ์การจูงใจเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน

การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมีด้วยกันหลายกลยุทธ์ แต่ละกลยุทธ์ก็มีจุดเด่น จุดอ่อนแตกต่างกันไป ผู้บริหารต้องเลือกใช้อย่างระมัดระวังและให้เหมาะสมกับพนักงานและสถานการณ์ขององค์การ โดยกลยุทธ์หลักที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่งในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานมีด้วยกัน 2 กลยุทธ์ที่ต้องใช้ควบคู่กันไปอย่างขาดเสียไม่ได้ ประการแรกคือ กลยุทธ์การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน (money incentive motivation) เงินเป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจขั้นพื้นฐานที่สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งของต่างๆ ตามที่ต้องการ องค์การต้องให้ความสำคัญกับระบบค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งต้องมีความสมเหตุสมผล ตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานแต่ละบุคคลได้ เป็นที่ยอมรับของพนักงานและผู้บริหาร อีกทั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม การให้สิ่งตอบแทนลักษณะนี้อาจอยู่ในรูปของเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การให้โบนัส การแบ่งกำไร ซึ่งการให้สิ่งตอบแทนดังกล่าวเป็นการจูงใจที่เป็นเงินทางตรง (โศภชา อรัญวัฒน์, 2549) นอกจากนี้ยังรวมถึงการจูงใจที่เป็นเงินทางอ้อมได้แก่ สวัสดิการต่างๆ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2550) ในส่วนของกลยุทธ์อีกประการคือ กลยุทธ์การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (non money

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

incentive motivation) การตอบแทนการทำงานที่ไม่ใช่เงิน เป็นการตอบสนองความต้องการแก่บุคคลในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งการจูงใจในรูปแบบนี้ได้แก่ การยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคง การให้ความเอาใจใส่ มีบรรยากาศที่อบอุ่น และเป็นกันเองของสมาชิกในองค์การ การออกแบบงานที่เหมาะสมทำให้งานมีความน่าสนใจ ไม่ซ้ำซาก จำเจ ท้าทายความสามารถ การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีเงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม มีเวลาให้ครอบครัว ได้หยุดพักผ่อน รวมถึงการมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2548) ดังนั้นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรใช้ทั้งสองกลยุทธ์ควบคู่กันคือ จูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน เพราะแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลมากต่อการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะต่ำลงหรือสูงขึ้นก็ได้ กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานที่ผู้บริหารควรนำมาใช้กับพนักงานในประเทศไทยมีด้วยกัน 2 กลยุทธ์หลัก คือ การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงิน และการจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ผู้บริหารต้องใช้ทั้งสองกลยุทธ์นี้ควบคู่กันไป ที่สำคัญการสร้างแรงจูงใจในการทำงานไม่ว่า ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์ใด ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม เพราะเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนต้องการ อีกทั้งการเลือกกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานได้แก่ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา สถานภาพและรายได้ส่วนบุคคล ความแตกต่างทางปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความคิด มีเจตคติ การเห็นคุณค่าของรางวัล ความต้องการที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม การเลือกใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงาน รวมถึงความสามารถขององค์การด้วย หากผู้บริหารองค์การใดสามารถนำกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจทั้ง 2 กลยุทธ์มาใช้กับพนักงานขององค์การ ย่อมทำให้พนักงานมีความตั้งใจและเต็มใจในการทำงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในที่สุด ส่วนผู้บริหารองค์การใดไม่เห็นความสำคัญของกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ย่อมได้ผลตรงกันข้ามอย่างแน่นอน ผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบุคคลเพื่อการจูงใจที่มีประสิทธิผลด้วย

การติดต่อสื่อสาร

สมควร กวียะ (2546) ให้ความหมายของการสื่อสาร (communication)ว่า คือ ความเชื่อมโยงระหว่างกันของทุกระบบ ระบบชีวิต ระบบสังคม ระบบโลกเป็นกระบวนการเชื่อมโยงด้วย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารสนเทศ ในรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างการป้อนไปและการป้อนกลับ ทำให้ทุกส่วนของระบบติดต่อเชื่อมโยงกัน

การสื่อสารขององค์การ (organizational communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าว สาร และความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์การ เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ การสื่อสารขององค์การมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ดังนี้ (ทองใบ สุดชารี, 2542)

1. ลักษณะขององค์การ ในปัจจุบันทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์การต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การต้องมีสายใยของการสื่อสาร (communication network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์การต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร กล่าวคือ

1.1 ขั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษาเงื่อนไขต่างๆ วิเคราะห์กลยุทธ์คู่แข่ง และเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายเท

1.2 ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. วัฒนธรรมขององค์การ ทุกองค์การจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมประกอบด้วยบรรทัดฐาน ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์การ วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย เช่น องค์การที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนักและลงทุนมาก ต้องการทำงานเป็นทีมและหวังผลระยะสั้น ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ จึงมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การด้วย

3. ระดับและเป้าหมายขององค์การ องค์การแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์การ ดังนั้น การที่องค์การมีระดับและเป้าหมายขององค์การที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นจะต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังภาพที่ 3

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาพที่ 3 แสดงระดับขององค์การและเป้าหมายขององค์การ

4. ขนาดขององค์การ เมื่อองค์การมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์การเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

5. ความต้องการเป็นอิสระ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้า และความต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

6. คุณภาพของชีวิตในงาน บุคลากรทุกคนในองค์การต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงาน (quality of work life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงาน เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภายในองค์การจำเป็นจะต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ ระดับและเป้าหมายขององค์การ ขนาดขององค์การ ความต้องการเป็นอิสระของบุคลากร และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การและเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์การจำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาเพื่อให้การสื่อสารภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์การ และนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทั้งระหว่างบุคคลและองค์การ ผ่านรูปแบบวิธีการสื่อสารต่างๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลสะท้อนกลับ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สำหรับการสื่อสารภายในองค์การ เสนาะ ติเยาว์ (2544) แบ่งการสื่อสารออกได้ดังนี้

การสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication)

เป็นการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า หรือการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ การสื่อสารจากบนลงล่างเป็นลักษณะของคำสั่งให้ทำงาน ซึ่งจะระบุเกี่ยวกับวิธีการทำงานและเหตุผลในการทำงาน รูปแบบการสื่อสารอาจเป็นคำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน และแบบแสดงลักษณะงาน รวมไปถึงนโยบายในด้านต่างๆ ขององค์การ วัตถุประสงค์ของการสื่อสารจากบนลงสู่ล่างนั้น เพื่อเป็นการก่อให้เกิดสำนึกและสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยการชี้แจงให้พนักงานเข้าใจภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างให้คนเกิดความรู้สึกและภาคภูมิใจในชื่อเสียง และการมีส่วนร่วมในองค์การก็ต้องอาศัยการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังบุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับต่างๆ ขององค์การ

การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication)

เป็นการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่า หรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะเกิดขึ้นทั้งการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล ข้อมูลที่ส่งจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหารมักมีลักษณะเป็นการแจ้งถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินการไปแล้วว่าประสบความสำเร็จไปเพียงใด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าหรือปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงแผนงานที่จะทำต่อไป และแจ้งถึงปัญหาที่เกิดจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ โดยหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือจากผู้บริหารรวมทั้งการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การที่ผู้ปฏิบัติจะติดต่อจากล่างขึ้นบนมากน้อยเพียงใดเกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ รองลงมาคือ บรรยากาศของความไว้วางใจในองค์การเมื่อเกิดความไว้วางใจกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและตรงไปตรงมา ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็จะรับฟังและแปลความหมายของข้อมูลอย่างถูกต้อง แต่หากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาคอยแต่จะตำหนิอย่างเดียวก็จะไม่รายงานหรือแสดงความเห็นเพราะเกิดความไม่ไว้วางใจกัน แม้ว่าองค์การจะมีนโยบายส่งเสริมให้พนักงานรายงานและแสดงความเห็นแต่ก็ไม่ได้รับการตอบสนอง การสื่อสารจากล่างขึ้นบนที่มีประสิทธิภาพสูง จะต้องอาศัยช่องทางการสื่อสารตามปกติขององค์การ หากช่องทางการสื่อสารตามปกติถูกทำลาย ความไว้วางใจก็จะไม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เกิดขึ้น อีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติ การใช้นโยบายอย่างเปิดเผยหรือการติดต่อโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร โดยจะปกปิดข้อมูลที่เสนอเป็นความลับเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

การสื่อสารในแนวนอน (horizontal communication)

เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันขององค์การและสำหรับบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และในการทำงานมักจะนำมาใช้ในการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูล การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน การสร้างความเข้าใจและการขจัดข้อขัดแย้ง วิธีที่ใช้ในการสื่อสารในแนวนอนส่วนใหญ่กระทำกันในรูปของการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน การคุยกันทางโทรศัพท์ การกระทำกิจกรรมทางสังคม การสื่อสารในแนวนอน อาจมีรูปแบบไม่แน่นอนไม่เหมือนการสื่อสารจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน จึงมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะว่าเป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อประสานงานหรือเพื่อสร้างความเข้าใจกันจะกระทำได้มากหรือน้อยอยู่ที่ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีผลกระทบต่อการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เพราะพนักงานติดต่อกันเองอยู่แล้ว ซึ่งก่อให้เกิดความรวดเร็วจึงไม่จำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาสั่งงานอีก บางครั้งอาจผิดพลาดไม่เป็นแบบอย่างเดียวกันเหมือนกับการเสนอรายงานเพื่อสั่งการ และเกิดการแข่งขันกัน การติดต่อในแนวนอนมักเป็นเรื่องการทำงานซึ่งอาจนำไปสู่การแข่งขันกัน จึงเป็นผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การสื่อสารแนวไขว้ (cross channel communication)

เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการข้ามหน้าที่กัน บุคคลที่ติดต่ออาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันก็ได้ เช่น บุคคลที่อยู่ในฝ่ายบุคคลติดต่อกับบุคคลที่อยู่ในฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นต้น การสื่อสารในแนวไขว้ใช้กันมากที่สุดสำหรับบุคลากรที่เป็นที่ปรึกษา เพราะบุคคลเหล่านี้ไม่มีอำนาจสั่งการแต่ให้คำแนะนำกับฝ่ายต่างๆ บุคคลที่ติดต่อกับหน่วยงานอื่นจะมีความสนิทสนมคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ติดต่อเป็นอย่างดี โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา จึงมีลักษณะเหมือนกับการลดขั้นตอนในการทำงานซึ่งก่อให้เกิดผลดีคือ ความรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารในแนวไขว้ เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญในองค์การ เพราะบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกันจะต้องประสานกันเพื่อผลสำเร็จโดยส่วนรวมขององค์การ จึงมีหลักสำคัญคือ บุคคลที่ติดต่อสื่อสารในแนวไขว้จะต้องได้รับอนุมัติ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ล่วงหน้าจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงก่อนเป็นการล่วงหน้าว่าสามารถทำได้ องค์การอาจกำหนดไว้เป็นนโยบายว่าเรื่องใดบ้างที่สามารถติดต่อข้ามหน่วยงานกันได้และมีความเหมาะสมที่ต้องใช้วิธีการเช่นนั้น บุคคลที่ติดต่อกันในแนวไขว้จะต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยตรงทุกครั้งถึงผลของการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งตัวบุคคลผู้ติดต่อมีความสำคัญที่จะต้องมีความรู้ความชำนาญในการสื่อสาร การใช้การสื่อสารต้องมีศิลปะว่าการใช้นั้นไม่ไปก้าวก่ายงานของอีกหน่วยงานหนึ่ง ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมเฉพาะงานที่เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยเสริมให้งานมีประสิทธิภาพขึ้น และต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารในแนวไขว้ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และบุคคลที่ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เพราะเป็นงานที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในบทบาทของบุคคลที่ทำหน้าที่นี้

นอกจากนี้การสื่อสารภายในองค์การ ยังมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารแบบเป็นทางการหมายถึง การที่สารถูกส่งต่อไปในองค์การตามลำดับ หรือตามภารกิจหน้าที่ สารนั้นจะไหลไปตามสายใยความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ อาจถูกส่งขึ้นบนหรือล่างที่เป็นไปตามกรอบกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจ สารจะถูกส่งข้ามหน่วยงานก็ต่อเมื่อกำหนดไว้โดยหน้าที่การปฏิบัติ จะสังเกตได้ว่าความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการภายในองค์การจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการไหลของสาร นอกจากนี้การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมักเน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูด เช่น ประกาศ แจ้งนโยบาย หรือผลความก้าวหน้าขององค์การ หรือเป็นการอาศัยการพูด เช่น การสั่งงานโดยตรง การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมักพบในระบบราชการ ซึ่งมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นแบบแผนและเป็นลายลักษณ์อักษร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) สอดคล้องกับที่ Barnard กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน โดยปรากฏอำนาจหน้าที่อยู่ในช่องทางของการสื่อสาร เส้นทางการสื่อสารต้องสั้นและตรงประเด็น เมื่อองค์การกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารได้แก่ เจ้าหน้าที่ และหัวหน้างาน และระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544: 191-192)

สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ในองค์การกล่าวคือ เป็นการติดต่อสื่อสารถึงบุคคลอื่นโดยไม่พิจารณาถึงตำแหน่งของพวกเขา ทำให้เกิดสายใยของการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนตัวขึ้นมา ซึ่งเกิดขึ้นมากภายในองค์การไม่น้อยไปกว่าแบบเป็นทางการ มีทั้งจากบนสู่ล่างหรือจากล่างสู่บน ตามแนวนอนและข้ามสายงานโดย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พิจารณาถึงความสัมพันธ์ทางตำแหน่งน้อยมาก เนื่องจากข่าวสารที่ไม่เป็นทางการและเป็นส่วนตัวเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันระหว่างบุคคล ทิศทางของข่าวสารจึงไม่อาจจะคาดคะเนได้ ลักษณะเด่นของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือ โดยทางวาจา มีความเป็นอิสระจากข้อจำกัดขององค์การและตำแหน่ง สามารถส่งข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว มีสายใยของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะลูกโซ่ เนื่องจากผู้ถ่ายทอดแต่ละคนมีความโน้มเอียงที่จะบอกเล่าแก่กลุ่มบุคคลมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว มีความน่าเชื่อถือของข่าวสารที่อาจมีความถูกต้องน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และมีอิทธิพลบางอย่างในองค์การทั้งดีและไม่ดี ดังนั้นการทำความเข้าใจและการใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ จึงมีส่วนช่วยองค์การในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) Barnard กล่าวว่า การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) เป็นการตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง การตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ และก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์การ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544: 191-192)

การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์การเพื่อให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

อุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์การ

อุปสรรคของการสื่อสารในองค์การนั้นมีหลายประการ พิจารณาได้ 2 ประเด็น ดังนี้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2544: 204–206)

1. การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นในการสื่อสารนั้นอาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นกับว่าผู้บิดเบือนรู้หรือไม่ว่าความหมายที่สื่อสารไปนั้นถูกดัดแปลงแก้ไข การบิดเบือนเกิดขึ้นในการสื่อสารทุกระดับ สรุปได้ดังตารางที่ 1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 1 แสดงการบิดเบือนการสื่อสารที่เกิดขึ้นในการสื่อสารภายในองค์การ

ระดับของการติดต่อสื่อสาร	การบิดเบือนโดยตั้งใจ	การบิดเบือนโดยไม่ตั้งใจ
1. ระดับบนลงสู่ระดับล่าง	1. ผู้บังคับบังคับบัญชาไม่ยอมให้สิ่งย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน 2. ผู้บังคับบัญชาลังเลใจที่จะส่งข่าวร้ายให้ทราบ	1. ความทุกข์ใจของผู้บังคับบัญชาในเรื่องความขัดแย้งภายใน 2. การถ่ายทอดข้อความหลายๆ ครั้งจนแตกต่างจากเนื้อหาสาระเดิม
2. ระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน	1. ต้องการให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูดี 2. หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบเกี่ยวกับความล้มเหลว 3. ลังเลใจที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้บังคับบัญชา 4. ระดับต่างๆ ที่เป็นทางผ่านของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับระดับบน	1. ความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา 2. ความทะเยอทะยานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ความต้องการในเรื่องความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน 4. ระยะห่างไกลของการสื่อสาร 5.โครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการ
3. แนวนอน	1. ข่าวลือต่าง ๆ 2. ความชำนาญเฉพาะด้านในงานทำให้สนใจเฉพาะเรื่องบางอย่าง	1. การสื่อสารในแนวนอนมีมากเกินไปทำให้ไม่มีสิ่งย้อนกลับ 2. การสื่อสารในแนวนอนถูกนำมาใช้ทดแทนการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่างและจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน
4. แนวทแยงมุม (แนวขวาง)	ระดับต่างๆ ที่เป็นทางผ่านของการสื่อสาร	ช่องว่างของการสื่อสาร
5. ทุกระดับ	แต่ละระดับมีข้อมูลข่าวสารเป็นของตนเองเพื่อใช้ในการแข่งขันกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ	การหมกมุ่นในเรื่องความไม่แน่นอน

2. ภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร ภาระในการสื่อสารเป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณและความซับซ้อนของข้อมูลที่ได้รับมา ซึ่งทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน ภาระที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสารแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.1 ภาระในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์การ ก่อให้เกิดผลเสียคือ องค์การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่จะให้สิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์การ การที่ผู้ปฏิบัติงานถูกละเลย จะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการซุบซิบนินทาและพูดคุยเล่น ผลจากการมีภาระการสื่อสารน้อยเกินไป ทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนหมดอำนาจ ขาดแรงจูงใจ และเกิดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน

2.2 ภาระในการสื่อสารที่มากเกินไป เกิดขึ้นเมื่อบุคคล หรือองค์การไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์การเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลได้อย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาระที่มากเกินไปของผู้บริหารระดับสูง เกิดจากจำนวนและความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องและจำเป็น เพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไป ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสนกดดันมากและทำงานผิดพลาดได้

2.3 ภาระในการสื่อสารที่เหมาะสม เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาระความรับผิดชอบในการสื่อสารที่เหมาะสม บุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจและมีประสิทธิภาพในการทำงาน รูปแบบภาระในการสื่อสารขององค์การที่นำไปใช้ได้จริง แสดงได้ดังภาพข้างล่าง

ภาพที่ 4 แสดงภาระหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปได้ว่า ปัญหาภาระในการสื่อสาร นอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียในระดับปัจเจกบุคคลแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์การอีกด้วย ในกรณีที่มีภาระมากเกินไปทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (information processing) ขององค์การไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดคุณภาพของการตัดสินใจ ลดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้น อัตราการเข้าออกในงานจะสูงขึ้น และลดผลิตภาพขององค์การโดยรวม

การสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์การเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์การที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์การคือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์การและลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้ (Szilagyi and Wakkace, 1990: 502-504 อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2548: 152-154)

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow up and feed back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two–way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกันหรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผลและข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาและใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความกดดันด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่งๆ องค์การและกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใด เพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์การ นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจรซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (attention to language) ในการสื่อสารนั้นการเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (information communication and information centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์การอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าวโดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์การก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (the exception principle and the need to know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์การให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษ และให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูลหรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (communication etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. การฟังอย่างตั้งใจ (listen actively) เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟังจะทำให้ข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะเดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้นผู้รับสารสามารถติดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสารและเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์การตามมา

ทิศทางการสื่อสารภายในองค์การสามารถแบ่งเป็น 2 ทาง คือ

1. การสื่อสารทางเดียว หมายถึง การสื่อสารที่ผู้สื่อสารถ่ายทอดข่าวสารหรือคำสั่งสู่ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับหรือดูปฏิกิริยาของผู้รับสาร การสื่อสารแบบนี้เป็นไปในรูปของนโยบาย คำสั่ง ที่อาจผ่านสื่อในประกาศต่างๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชนหรือรายงานข่าวสารต่างๆ ขององค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. การสื่อสารสองทาง หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถส่งข่าวสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสารซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหาร เปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารจากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ตีความหมายไปคนละทิศทาง ประการสำคัญ การสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญและการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบของการสื่อสารสองทาง จะออกมาในลักษณะของการประชุมหรือปรึกษาหารือกัน

การติดต่อสื่อสารมีบทบาทหลายประการต่อการศึกษาและผู้บริหารการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารต้องใช้ในการดำเนินงานทางการบริหาร เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร ควรต้องมีสมรรถนะและมีทักษะในการติดต่อสื่อสารทั้งกับบุคคล กลุ่ม และองค์การต่างๆ การติดต่อสื่อสารในองค์การมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ที่เป็นผลจากการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารมวลชน ประเภทของการติดต่อสื่อสารอาจจำแนกได้หลายลักษณะ โดยอาศัยเกณฑ์อื่นๆ เช่น สภาพแวดล้อม สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารมีการจำแนกโดยอาศัยบุคคลผู้ทำการติดต่อสื่อสารเป็นเกณฑ์แบ่งประเภท ดังนี้ (ชวรัตน์ เชิดชัย และ นรา สมประสงค์, 2544: 12-14)

1. การติดต่อสื่อสารภายในบุคคล (intrapersonal communication) หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลคนเดียวคือ ผู้ทำหน้าที่ ผู้ส่งสารและรับสารจะอยู่ภายในบุคคลเพียงคนเดียว เป็นระบบของการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการคิด การรู้สึก การใช้ภาษา และการแสดงกิริยาอาการของบุคคลแต่ละคนนั่นเอง

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไปมาทำการติดต่อสื่อสารกัน ในลักษณะที่สามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องมีการเผชิญหน้ากันเสมอไป

3. การติดต่อสื่อสารกลุ่ม (group communication) เป็นระดับของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งบุคคลจำนวนหนึ่งที่มีลักษณะเป็นกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน แบบเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารกลุ่มอาจจำแนกเป็นการติดต่อสื่อสารกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ลักษณะสำคัญคือ การปฏิสัมพันธ์มีลักษณะพลวัต และมีปริมาณข้อมูลสะท้อนกลับมาก ความสัมพันธ์ทางสังคมภายในสมาชิกกลุ่มจะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มีอิทธิพลต่อสภาพของการติดต่อสื่อสาร แต่ในขณะเดียวกันลักษณะของการติดต่อสื่อสารก็จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมด้วย เช่นการประชุมสัมมนา การติดต่อสื่อสารกลุ่มกิจกรรมเรียน

4. การติดต่อสื่อสารสาธารณะ (public communication) หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสารไปสู่กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นสาธารณชนทั่วไป เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งอาจเกิดขึ้นทั้งเป็นการพูดในที่สาธารณะ และกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชน การติดต่อสื่อสารสาธารณะเป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารจากคนคนเดียวไปสู่คนจำนวนมาก จึงต้องการทักษะในการส่งและรับข่าวสารแตกต่างจากการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ผู้ทำการติดต่อสื่อสารจะเกิดปฏิกิริยาและความรู้สึกทางอารมณ์แตกต่างกันไป

5. การติดต่อสื่อสารมวลชน (mass communication) คือ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข่าวสารถูกถ่ายทอดผ่านสื่อพิมพ์ หรือสื่อไฟฟ้า ในกระบวนการติดต่อสื่อสารมวลชนนั้น แหล่งสารจะไม่ปรากฏตัวต่อหน้ากลุ่มเป้าหมายเหมือนการติดต่อสื่อสารสาธารณะ แต่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อถ่ายทอดข่าวสารในรูปของวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ ภาพยนตร์ คอมพิวเตอร์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร

การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่ม เป็นระดับหนึ่งของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล แต่การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มแตกต่างกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตรงที่บุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการติดต่อสื่อสารจะมีจำนวนมากกว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ในกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับการติดต่อสื่อสารกลุ่ม จะมีองค์ประกอบและตัวแปรอื่นๆ เหมือนกัน แต่การติดต่อสื่อสารกลุ่มนั้น ขนาดของกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม จะนำมาซึ่งตัวแปรและวิธีการอื่นๆ อันเป็นผลกระทบต่อกระบวนการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับกระบวนการบริหาร

ในชีวิตประจำวันขององค์การ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นบุคคลสำคัญในที่ทำงานที่ต้องแสวงหาความร่วมมือร่วมใจในการทำงานจากบุคคลอื่นหรือจากบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยการสื่อสารกับบุคคลอย่างน้อย 4 ประเภท คือ

1. การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป เป็นลักษณะการรับนโยบายและเสนอผลงาน

2. การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการสั่งงานและมอบหมายงานรวมทั้งการติดตามงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. การสื่อสารกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน เป็นลักษณะของการประสานความร่วมมือ

4. การสื่อสารกับบุคคลทั่วไป เพื่อขอความร่วมมือหรือการสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ในการติดต่อสื่อสารย่อมต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างกัน การปฏิสัมพันธ์หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาด้วยกัน เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน หรือบรรยากาศการอยู่ร่วมกันให้มีขึ้นและเป็นกิจกรรมหนึ่งในองค์การที่ต้องดำเนินงานซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคล เนื่องจากการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์กัน จะช่วยกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานภายในหน่วยงานเสมอ เป็นการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่คนในองค์การเกิดความรู้สึกอบอุ่น มีความรักผูกพันกับบุคคลอื่นอย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือช่วยเหลือบุคคลอื่น ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมิตรภาพ มีการจัดตั้งสหภาพหรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้คนที่อยู่ในองค์การต้องการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การแบบที่มีการสนับสนุนกันในทางอารมณ์ Litwin and Stringer (1967: 67-68) กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ให้คำปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศการปฏิสัมพันธ์มาก และนอกจากบรรยากาศองค์การแบบนี้จะช่วยให้บุคคลในองค์การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลต่างๆ และช่วยสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์การด้วย บางครั้งบุคคลในองค์การอาจต้องการทำงานหนัก เพื่อการยอมรับจากบุคคลอื่น จึงเป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ อาจมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนทักษะการทำงานต่างๆ นอกจากนี้ Litwin and Stringer ยังได้กล่าวถึงการสร้างปฏิสัมพันธ์ว่าเกิดขึ้นได้จาก 1) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและใกล้ชิด 2) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคคล 3) บุคคลในองค์การมีอิสรภาพ 4) ลดโครงสร้างหรืออุปสรรคให้น้อยลง และ 5) การกระทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มหรือในองค์การ

ทฤษฎีองค์การเชิงระบบความร่วมมือ (theory of compliance)

การจัดการองค์การ เป็นการจัดความสัมพันธ์ระหว่าง คน งาน วิธีการ โดยอาศัยทรัพยากรทางการศึกษา มีการกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจนเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าหากงานดังกล่าวขาดการจัดการองค์การที่ดีพอปัญหาของงานจะเกิดขึ้นคือ งานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิผล เกิดความล่าช้า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดังนั้นจึงควรจัดระบบการบริหารจัดการในองค์การเพื่อให้เกิดและได้งานตามวัตถุประสงค์ ซึ่งการที่บุคคลร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มหรือองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกันต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ความสามัคคี และให้โอกาสสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ และการกระทำ การมีส่วนร่วมในการกระทำใดๆ ย่อมส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนด ทฤษฎีที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่มเกิดจากความพอใจ ความร่วมมือ การประสานงานที่ดี และนำมาซึ่งความสำเร็จในงานตามภารกิจที่ตั้งไว้โดยเฉพาะทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญคือ ทฤษฎีองค์การของ Barnard (1976) ที่นำเสนอแนวคิดทางการบริหารเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความสมดุลกันของเป้าหมายองค์การกับความต้องการของคน และการให้ความสำคัญกับกลุ่มไม่เป็นทางการ (informal group) ในองค์การ

Barnard กล่าวว่า องค์การคือ ระบบของการร่วมมือกันทำกิจกรรมของมนุษย์ เขาเห็นว่าลำพังมนุษย์เพียงคนเดียวไม่สามารถประกอบกิจการหลายอย่างได้ โดยเฉพาะกิจการขนาดใหญ่ที่ต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ถ้ามนุษย์ร่วมกันทำงานโดยมีจุดหมายร่วมกันแล้ว ก็สามารถทำงานนั้นจนสำเร็จได้ ทั้งนี้ความสำเร็จจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับระบบการจัดการภายในองค์การนั้นๆ ด้วย (อรุณ รักธรรม, 2544: 60) Barnard ถือว่า องค์การเป็นระบบของการประสานงานที่รู้ตัวหรือพลังของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป และได้ระบุว่า ผู้บริหารคือปัจจัยที่จำเป็นต่อแผนการมากที่สุด ในองค์การที่จัดระเบียบหรือความร่วมมือในฐานะระบบ มันรวมเข้ากันด้วยวัตถุประสงค์บางอย่าง ด้วยความเต็มใจของคนบางคนในการทำคุณประโยชน์ให้กับการทำหน้าที่ขององค์การ และด้วยความสามารถของคนดังกล่าวในการสื่อสารระหว่างกัน ในทัศนะของ Barnard การมีอยู่ขององค์การขึ้นกับการดำรงความสมดุลระหว่างการทำคุณประโยชน์กับความพอใจ ขณะที่การทำคุณประโยชน์ เป็นงานของเอกบุคคล ส่วนความพอใจคือ สิ่งจูงใจที่เขาได้รับจากการแลกเปลี่ยนกับการทำคุณประโยชน์ของเขา Barnard ให้ความสำคัญกับเรื่อง “การจูงใจ” และความร่วมมือในองค์การโดยพิจารณาหลักพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) ความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ 2) การยินยอม 3) ความชัดเจนต่อแนวทางปฏิบัติ และ 4) การจูงใจ และในการวิเคราะห์ความพอใจของมนุษย์ในองค์การ Barnard วิเคราะห์การจูงใจเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การจูงใจทางวัตถุ เช่น เงิน หรือสภาพทางกายภาพ 2) โอกาสส่วนตัวที่ไม่ใช่เป็นวัตถุ เช่น เกียรติยศ และอำนาจส่วนบุคคล 3) สภาพการทำงานทางกายภาพที่พึงประสงค์ และ 4) อุดมคติ เช่น ความภูมิใจในฝีมือ ความรู้สึกเพียงพอ ความซื่อสัตย์ต่อองค์การ และการบริการ

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจเฉพาะ Barnard ยืนยันว่า “ รางวัลทางวัตถุไม่มีประสิทธิผลเพียงพอต่อการดำรงชีวิต” (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2551: 86-87) Barnard ได้นำเสนอ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมความร่วมมือภายในองค์การที่ได้จัดตั้งอย่างเป็นทางการ ในมุมมองและโลกทัศน์ของ Barnard (1976) พบว่า องค์การมีตัวตนและสิ่งที่ทำให้องค์การมีตัวตนก็คือ ระบบความร่วมมือภายในองค์การ และเป้าประสงค์ขององค์การ คือ ผลผลิตของระบบความร่วมมือ ดังนั้น ถ้าจะนำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควรมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์การ Barnard ระบุชัดเจนว่า ช่องทางการสื่อสารภายในองค์การนั้นมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือที่ก่อให้ เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างสมาชิกภายในองค์การและนำไปสู่ระดับความร่วมมือที่เพิ่มมากขึ้น

2. การกระทำเพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้ผลผลิตที่ดีจากระบบความร่วมมือ Barnard มุ่งเป้าไปที่การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในระบบ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ เขาแนะนำว่าค่าชดเชยหรือผลตอบแทนนั้น ควรพิจารณาจากบทบาทหน้าที่ตามกาลเทศะ (incidental) และตามลักษณะขอบเขตของงาน (superficial) ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารระดับสูงจึงควรมีผลตอบแทนมากกว่าผู้บริหารในระดับล่าง นอกจากนี้ยังได้แสดงความเห็นว่า ผลผลิตที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารจัดการต่อองค์การ คือ ความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน Barnard ให้ความสำคัญกับการสื่อสารแบบตอกย้ำ เพื่อให้เกิดการซึมซับและเน้นความมีศีลธรรมอันดี ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตอกย้ำเป้าประสงค์ขององค์การอย่างต่อเนื่องและมีความคงเส้นคงวา ในประเด็นนี้ Barnard ได้เสนอแนะว่า แนวทางหนึ่งที่สมาชิกภายในองค์การจะให้ความร่วมมือก็คือ การที่ให้สมาชิกในระดับล่างขององค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ในกรณีที่ระดับล่างยังมีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำก่อนที่จะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำเป็นต้องให้การศึกษาก่อน เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจแล้วจึงให้มีส่วนร่วม เพื่อกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

จะเห็นได้ว่า หน้าที่ทั้งสามของผู้บริหารจัดการในความคิดของ Barnard นั้นมุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิดระบบความร่วมมือที่เข้มแข็ง ทั้งนี้เนื่องจาก Barnard เชื่อว่า องค์การก็คือระบบความร่วมมือ ถ้าระบบความร่วมมือเข้มแข็ง องค์การก็ย่อมมีความเข้มแข็งไปด้วย (นิรนาม, 2552ก)

ทฤษฎีการกระทำทางสังคม (social action theory)

ทฤษฎีการกระทำทางสังคม เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงอิทธิพลของสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการกระทำทางสังคมของมนุษย์ซึ่งมีหลายประการ นักทฤษฎีคนสำคัญของทฤษฎีนี้คือ Reeder

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(1974 อ้างใน สุระพี อาคมคง, 2550: 45) นักวิชาการชาวอเมริกัน มีสาระสำคัญคือ เป็นทฤษฎีที่ทำให้ทราบถึงรูปแบบและปัจจัยของการกระทำทางสังคมของบุคคล และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจกระทำทางสังคมของบุคคล ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อจูงใจให้บุคคลมีเป้าหมายเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาได้ ทฤษฎีนี้ทำให้ทราบว่า การตัดสินใจกระทำทางสังคมของแต่ละคน มีทั้งเหตุผลที่เหมือนกันและแตกต่างกัน เป็นทฤษฎีที่ให้เหตุผลในการตัดสินใจกระทำทางสังคมในเรื่องเดียวกันไม่คงที่ แต่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพราะบ่อยครั้งที่บุคคลจะตัดสินใจโดยมีทางเลือกสองทางหรือสามทาง นอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังกล่าวถึงลักษณะทางจิตใจบางประการของบุคคล ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคลมากขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำไปดำเนินงานพัฒนาชุมชนโดยตรง เพราะศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชนคือ บุคคลนั่นเอง

Parson *et al*. (1951) ได้อธิบายถึงการกระทำของมนุษย์ (action) ในลักษณะที่สามารถนำไปปรับใช้กับสังคมโดยทั่วไปได้ กล่าวคือ การกระทำใดๆ ของมนุษย์ขึ้นกับ

1. บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล (personal)

2. ระบบสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ (social system)

3. วัฒนธรรม (culture) ในสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดเกี่ยวกับความคิดความเชื่อ (idea of belief) ความสนใจ และระบบค่านิยมของบุคคล

Reeder (1974) ได้รวบรวมกลุ่มของปัจจัยที่มีผลต่อการกระทำของมนุษย์ และจำแนกรูปแบบของการแสดงออกซึ่งการกระทำทางสังคมของมนุษย์ เป็นดังนี้

1. ความคิดเห็น (opinion) หมายถึง การแสดงเจตคติให้ปรากฏ เช่น ในรูปของการพูดหรือการเขียน ความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งแตกต่างกันขึ้นกับประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับ

2. อารมณ์หรือความรู้สึก (sentiments) หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อบางสิ่งบางอย่างที่อยู่รอบตัวเอง ซึ่งมีทั้งความรู้สึกดีและไม่ดี อาจแสดงออกทางสีหน้าท่าทาง เช่น ความรู้สึกต่อต้านสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อพบสิ่งนั้นอาจเกิดอารมณ์หรือรู้สึกโกรธและไม่พอใจสิ่งนั้น

3. การคาดคะเนพฤติกรรม (hypothetical action) คือ แนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรม โดยพิจารณาถึงผลของการแสดงพฤติกรรมนั้น หากมีผลเสียมากกว่าผลดีก็จะไม่ทำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. พฤติกรรมที่แสดงออก (gross behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกจริงๆ หลังจากผ่านขั้นตอนของการคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลนั้นแล้ว

นอกจากนั้น Reeder (1974) ได้อธิบายถึงเหตุผลในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคลว่าขึ้นกับปัจจัยหลายประการ ซึ่งเรียกว่าความเชื่อหรือความไม่เชื่อ มิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง เหตุผลในการกระทำของบุคคล Reeder กล่าวว่า

1. เป้าประสงค์ (goal) คือ กิจกรรม คุณลักษณะ ความเชื่อ ความรู้หรือสภาพความเป็นอยู่ที่บุคคลปรารถนาและต้องการหรือไม่ต้องการและผู้กระทำพยายามหลีกเลี่ยง อาจต้องการเพื่อตนเองหรือใช้เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติหรือเพื่อหลีกเลี่ยงเป้าหมายอื่นๆ

2. ความเชื่อ (belief) คือ การรับรู้ หรือความเข้าใจของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่ม ต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ลักษณะของสิ่งต่างๆ พฤติกรรมของสิ่งต่างๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน และความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ การกระทำทางสังคมใดๆ ย่อมต้องอาศัยความเชื่ออยู่ด้วยเสมอ

3. ค่านิยม (value standard) คือ ความเชื่อในสิ่งที่ควรจะเป็น และสิ่งที่ผู้กระทำรู้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของวิถีในการดำเนินชีวิตของเขา ความเชื่อในสิ่งต่างๆ เช่น ระบบความเชื่อ ทัศนคติ พฤติกรรม คุณลักษณะ กิจการงาน สภาพความเป็นอยู่ ผู้กระทำเชื่อว่า วิธีปฏิบัติที่ตัวเองหรือสังคมเห็นดีเห็นชอบสมควรยึดถือปฏิบัติมากกว่าวิธีปฏิบัติอย่างอื่น

4. นิสัยและขนบธรรมเนียม (habit and custom) คือ แบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้แล้วสืบต่อกันมาด้วยประเพณี และถ้ามีการละเมิดก็จะถูกบังคับด้วยการที่สังคมไม่เห็นชอบ ไม่มีทางอนุมัติ หรือลงโทษอย่างเด็ดขาดจากรัฐหรือตัวบทกฎหมาย ในการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้กระทำทางสังคม ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากแบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดไว้แล้ว

5. ความคาดหวัง (expectation) คือ การรับรู้ของผู้กระทำทางสังคมว่า ผู้อื่น บุคคล กลุ่มหรือสังคมโดยทั่วไปอยากให้เขาเชื่อ รู้สึก หรือประพฤติอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ภายใต้สถานการณ์ความคาดหวัง ประกอบด้วยสิ่งที่ผู้กระทำคิดว่าเขาควรเชื่อ รู้สึก และปฏิบัติในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ

6. ข้อผูกพัน (commitment) คือ สิ่งที่ผู้กระทำเชื่อว่าเขาผูกพัน ที่จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับสภาวการณ์นั้นๆ ผู้กระทำต้องทำตามข้อสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้อื่น ข้อผูกพันจะมีอิทธิพลต่อการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตัดสินใจและการกระทำทางสังคม เพราะผู้กระทำตั้งใจที่จะกระทำสิ่งนั้นๆ เนื่องจากรู้สึกว่ามีข้อผูกพันที่จะต้องทำ

7. การบังคับ (force) คือ ความเชื่อที่อยู่ในใจของผู้กระทำว่าเขาถูกกำหนดให้ตัดสินใจหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่มีทางเลือก นอกจากจะต้องปฏิบัติตามปัจจัยการบังคับ เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้กระทำตัดสินใจได้เร็วขึ้น

8. โอกาส (opportunity) คือ ความเชื่อของผู้กระทำที่มีต่อสถานการณ์หรือข้อกำหนดและทางเลือกที่มีอยู่ โอกาสที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของผู้กระทำมักจะตัดสินใจเข้าร่วมในการกระทำทางสังคม เมื่อเขาพิจารณาแล้วเห็นว่า ภายใต้สถานการณ์นั้นให้เขาเลือกกระทำได้ ดังนั้น การที่ผู้กระทำตัดสินใจและเลือกกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงขึ้นอยู่กับลักษณะโอกาสที่มีในสถานการณ์นั้น

9. ความสามารถ (ability) คือ การรับรู้ของผู้กระทำเกี่ยวกับขีดความสามารถของเขาในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนกระทั่งสามารถบรรลุความสำเร็จได้ โดยทั่วไปการกระทำพฤติกรรมใดๆ นั้น บุคคลจะพิจารณาความสามารถของตนเองก่อน

10. การสนับสนุน (support) คือ การช่วยเหลือหรือคัดค้าน ซึ่งผู้กระทำเชื่อว่าเขากำลังได้รับหรือคาดว่าจะได้รับจากผู้อื่นในรูปแบบต่างๆ ซึ่งตัวเองจะเป็นผู้เลือก ดังนั้นผู้กระทำมีความโน้มเอียงที่จะตัดสินใจและกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อผู้กระทำรู้ว่าได้รับการสนับสนุน จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและการกระทำทางสังคม

การสนับสนุนจากสังคมมีความสำคัญอย่างยิ่งกับพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนาทำให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Russell *et al.* (1987) ยืนยันว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง Lathrop (1979) พบว่า การมีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีผลทำให้ครูขาดงานน้อย และครูมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี Strickland (1963: 4589-4599) ก็พบว่า ความร่วมมือช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความร่วมมือให้ความช่วยเหลือจากครูใหญ่ มีผลทำให้การทำงานของครูดีขึ้น ดังนั้น การสนับสนุนจากสังคม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะมีผลทำให้การสอน การอบรมนักเรียนของครูเป็นไปด้วยดี เนื่องจากครูจะรู้สึกว่ามีขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้สึกว่าเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค มีผู้คอยให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ต้องการ ไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานอย่าง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โดดเดี่ยวและเผชิญปัญหาต่างๆ โดยลำพัง ทำให้ครูตั้งใจปฏิบัติหน้าที่สอน และอบรมนักเรียนอย่างกระตือรือร้น

แนวคิดการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (collaboration)

การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) ตามความหมายของ Martin (1999) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในการทำงานร่วมกัน จากการศึกษาเอกสารในเมืองไทยเกี่ยวกับคำว่า collaboration พบว่า มีการแปลเป็นไทยต่างกัน ในวงการศึกษา นงลักษณ์ วิรัชชัย (2543) ใช้คำแปลว่า การร่วมมือรวมพลัง ในการบริหาร ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) ใช้คำแปลว่า การร่วมคิดร่วมทำ ส่วนในวงการพยาบาล เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล (2534) ใช้คำแปลว่า การร่วมกันทำงาน นัยนา เตโชฬาร (2542) ใช้คำแปลว่า การร่วมมือ บุษบา ประสารอธิคม (2543) และ จันทนา นาคฉาย (2544) ใช้คำแปลว่า การร่วมมือกัน เนื่องจาก collaboration เป็นการที่บุคคลมาร่วมกันคิดหรือทำงานร่วมกันและทำให้เกิดผลที่มากกว่าการทำงานร่วมกันหรือร่วมมือกัน (ถวิล มาตรเลี่ยม, 2544) การใช้คำว่าการร่วมกันทำงานหรือความร่วมมือ อาจทำให้เข้าใจผิดว่าหมายถึง cooperation ซึ่งตามพจนานุกรมแปลว่า การทำงานร่วมกันหรือการให้ความร่วมมือ เช่นเดียวกัน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้คำแปล collaboration ของ ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) ว่า การร่วมคิดร่วมทำ ตามที่เสนอไว้

การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้การทำงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกันประสบความสำเร็จ จึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่ม ทีม หรือองค์การปรารถนา Axinn and Axinn (1997) กล่าวถึงการร่วมคิดร่วมทำว่า องค์ประกอบสำคัญของการร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่ 1) ความเชื่อถือและความไว้วางใจในความสามารถของบุคลากรและองค์การที่เกี่ยวข้อง 2) การช่วยเหลือเกื้อกูลในระหว่างสมาชิกด้วยกันขององค์การ เมื่อมีสมาชิกบางคนต้องการความช่วยเหลือ 3) ความตั้งใจจริงในการลงทุนกิจการต่างๆ ทั้งด้านปัจจัยการเงินและด้านระยะเวลา อีกทั้งควรได้รับการสื่อสารติดต่อประสานงานด้วยอัธยาศัยที่ดีต่อกัน เพื่อเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น ยิ่งมีปริมาณสูงมากเท่าใดก็จะก่อให้เกิดผลสำเร็จของการลงทุนที่มีคุณค่ามากขึ้นเท่านั้น สอดคล้องกับ Martin (1999) ที่เสนอว่า การทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำไม่ใช่กระบวนการทำงาน แต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในการทำงานร่วมกัน และ Villa and Thousand (1996) เสนอว่า การร่วมคิดร่วมทำ มีพื้นฐานที่สำคัญคือ ความเต็มใจ หรืออาสาสมัคร Lucas (1998: 46-62) ให้ความหมายการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำในองค์การว่า เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการของบุคคลหรือความต้องการขององค์การในการร่วมกันรับผิดชอบงาน มีการร่วมมือกันของบุคคล มีการสร้างเครือข่ายการทำงาน มีกลุ่มร่วมมือ สมาชิกมีการวิเคราะห์วิจารณ์ตนเองและรู้สึกว่าตนได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปได้ว่า การร่วมคิดร่วมทำ หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน อาจร่วมมือกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะประกอบด้วยการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ทำแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามที่กำหนด โดยสมาชิกทุกคนต้องมีจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน ร่วมกันแก้ปัญหา สร้างพลังและช่วยเหลือกัน

ความสำคัญของการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

การร่วมคิดร่วมทำระหว่างบุคคล ได้รับความสนใจอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมคิดร่วมทำเป็นที่ยอมรับแล้วว่ามีมากกว่าผลของการร่วมมือ กล่าวคือ การร่วมคิดร่วมทำเป็นการประสานประโยชน์ส่วนบุคคลและส่วนรวม ทำให้ทุกฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ ในขณะที่การร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันที่บุคคลต้องประนีประนอมยอมเสียผลประโยชน์ที่บุคคลควรจะได้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Dettmer *et.al.,* 1996) Inger (1993) อธิบายว่า การร่วมคิดร่วมทำของครูทำให้ครูไม่ท้อแท้หรือต้องลองผิดลองถูกเพียงลำพัง การเริ่มต้นปรึกษากันนำมาซึ่งประสบการณ์และความสนิทสนมระหว่างกัน เป็นการเสริมพลังความสามารถและความมั่นใจของครู ความซับซ้อนของหลักสูตรใหม่หรือความต้องการที่จะพัฒนาหลักสูตรเดิมเป็นสิ่งที่ท้าทาย การที่ครูทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้งานที่ซับซ้อนนี้สามารถจัดการได้ง่ายขึ้น กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ และเป็นการพัฒนาหลักสูตรและข้อกำหนดของโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนั้นก็ทำให้ครูมีทักษะเกี่ยวกับการจัดการและมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งต้องใช้พลังงาน ทักษะ หรือสติปัญญาของครูแต่ละคน ประโยชน์จากการร่วมคิดร่วมทำของครู คือ 1) การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การศึกษาเป็นกลุ่ม และการสนทนาเกี่ยวกับการสอน ครูและผู้บริหารจะได้รับโอกาสที่จะพัฒนาไปด้วยกัน 2) ครูเตรียมพร้อมมากขึ้นที่จะสนับสนุนจุดแข็งและปรับจุดอ่อนให้ครูท่านอื่น การทำงานร่วมกัน ช่วยลดเวลาในการวางแผนคนเดียว 3) โรงเรียนมีการเตรียมพร้อมที่ดีขึ้นและจัดการสำรวจความคิดใหม่ๆ วิธีการและสื่อการสอน คณะครูสามารถปรับตัวได้และมั่นใจในตัวเอง 4) ครูจะได้รับการจัดการเพื่อช่วยผ่อนคลายความเครียดจากการลาออกของเจ้าหน้าที่ ทั้งการจัดหาผู้ช่วยมืออาชีพอย่างเป็นระบบให้กับครูใหม่ และการทำให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนในบรรดาครูใหม่ทั้งหมด รวมทั้งครูที่มีประสบการณ์มาก Purinton (n.d.) อธิบายว่า ครูที่ทำงานด้วยกันหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับหลักสูตรและให้คำแนะนำระหว่างกัน การตั้งคำถามเกี่ยวกับการสอนเป็นการสะท้อนการปฏิบัติงาน ครูเกิดการเรียนรู้ และได้รับเทคนิคที่ครูสามารถนำไปปรับปรุงการสอนของตนเอง นอกจากนั้นยังพบว่า การร่วมคิดร่วมทำของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขนาดเล็กได้กำหนดการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการของโรงเรียนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980-2000 พบว่า การร่วมคิดร่วมทำของครูมีความสัมพันธ์เป็นอย่างสูงกับการพัฒนาผู้เรียน ยุพดี โสตถิพันธุ์ และคณะ (2548) กล่าวว่า การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การมีผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ 2) การเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความร่วมมือ 3) การจัดให้มีทรัพยากรและบุคลากรที่เพียงพอ 4) การสร้างความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกัน และ 5) การกำหนดความสัมพันธ์และขั้นตอนเพื่อสร้างความร่วมมือ

Ida and Radford (1993) กล่าวถึง ปัญหาการร่วมคิดร่วมทำของครูว่า เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความขัดแย้งให้กับครูหากเกิดสิ่งเหล่านี้คือ ครูรู้สึกว่าการทำงานคนเดียวดีกว่าการร่วมคิดร่วมทำ ความขัดแย้งกันของบุคคลในเรื่องเจตคติ ความเชื่อ การยอมรับของบุคคลในเรื่องที่จะขอรับความช่วยเหลือจากเพื่อน และความยุ่งยากในเรื่องของการบริหารเวลา เพื่อให้มีเวลาที่ตรงกัน เวลาคือสิ่งสำคัญ ในรายงานจำนวนมากเกี่ยวกับการร่วมคิดร่วมทำ เวลาที่มีไม่เพียงพออาจนำไปสู่การแก้ปัญหาแบบเร่งด่วนและความคิดแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ซึ่งไม่ประสบความสำเร็จ จากงานวิจัยพบว่า ครูไม่พึงพอใจกับตารางเวลาและความเหมาะสมของเวลา ซึ่งขัดขวางการร่วมคิดร่วมทำ การไม่มีเวลาเป็นปัญหาสำคัญในโรงเรียน เพราะมีรายการและกิจกรรมมากมายที่ครูมีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนจัดการ จึงไม่มีเวลาที่จะใช้ในการร่วมคิดร่วมทำในการทำงาน (Vargas, 2005)

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้ความเห็นว่า การวางแผนเกี่ยวกับการร่วมคิดร่วมทำ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เหมาะสม ซึ่งนักเรียนที่มีความสามารถต่างกัน สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองให้มากที่สุดได้ งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่าการร่วมคิดร่วมทำช่วยสร้างพลังให้เกิดขึ้นในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทำให้ครูแบ่งปันความคิดกันและสะท้อนความคิดจากการสอนในห้องเรียน การร่วมคิดร่วมทำระหว่างครูช่วยพัฒนาคุณภาพการสอนจากการทำงานร่วมกันในการทำแผนการสอน บทเรียน และการประเมินผล (Starr, n.d.)

สรุปได้ว่า การร่วมคิดร่วมทำ เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งในองค์การได้ทั้งสิ้น การทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำส่งผลต่อศักยภาพของบุคคลทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งหากมีการประสานงานกันดีแล้วจะทำให้เกิดพลังที่ทำให้องค์การสามารถคงหรือเพิ่มมาตรฐานของผลผลิตและบริการไว้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งต้องเกิดจากการกำหนดเป้าหมายที่มีความชัดเจน มีการนำกระบวนการบริหารเข้ามาใช้เพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน การใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) ในการทำงาน หรือการทำงานเป็นทีม (teamwork) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในอดีตเชื่อว่า ความสำเร็จขององค์การขึ้นกับความสามารถของผู้บริหารเป็นหลัก ซึ่งเป็นความคิดที่ถูกต้องส่วนหนึ่ง เพราะผู้บริหารเป็นเหมือนแกนนำหลักที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย แต่ความคิดนี้ไม่ถูกต้องทั้งหมด เพราะการทำงานยังคงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย จึงจะทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ปัจจุบันการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจมีมากขึ้นตามลำดับ จะเห็นได้จากการที่องค์การยุคใหม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการร่วมกันกำหนดขึ้นมาโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนทัศนะของผู้ร่วมงาน (share vision) ซึ่งการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจจะทำให้เกิดการยอมรับในเบื้องต้นว่า วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญที่ก่อให้เกิดการร่วมทำตามมา บ่อยครั้งที่นโยบายซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้รับการตอบสนองจากผู้ปฏิบัติ เป็นเพราะว่าความคิดที่ถูกกำหนดลงมานั้นไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากผู้ร่วมงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการคิด ดังนั้นจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมทำ ผู้บริหารจึงไม่อาจมองข้ามความสำคัญในประเด็นนี้ได้ หากต้องการให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ (เฉลิมชัย หาญกล้า, 2549: 46-47) ถวิล มาตรเลี่ยม (2544: 83-101) ได้ศึกษาและเสนอแนวทางการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ โดยสรุปสาระสำคัญและนำเสนอไว้ดังนี้

1. การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำจะเกี่ยวข้องกับคนอยู่ 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มกำหนดนโยบาย (policy group) และกลุ่มจัดทำแผนงาน/โครงการ (programmed group) ซึ่งทั้งสองกลุ่มจะต้องปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและสอดประสานกัน

2. การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นความร่วมมือช่วยเหลือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน นักเรียน และชุมชน

3. จุดเน้นของการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เน้นการทำหน้าที่หลักของโรงเรียน นั่นคือ กิจกรรมการเรียนและกิจกรรมการสอน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. กลุ่มกำหนดนโยบาย (policy group) ได้แก่คณะกรรมการบริหารโรงเรียน จะทำหน้าที่สำคัญอยู่ 4 ประการ

4.1 กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ

4.2 กำหนดนโยบาย

4.3 ให้ความเห็นชอบในการจัดสรรงบประมาณ

4.4 ประเมินผลสำเร็จของเป้าหมาย นโยบาย และการสนองตอบต่อปัญหาความต้องการ

5. กลุ่ม/ทีมงาน จัดทำแผนงาน/โครงการ (policy group) ซึ่งปกติจะประกอบด้วยครู และเจ้าหน้าที่ ซึ่งกลุ่มนโยบาย (policy group) เป็นผู้กำหนดขึ้น มีหน้าที่จัดทำแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบาย

6. แผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้น จะสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการจัดสรรทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานตามแผน

7. การนำแผนงาน/โครงการไปปฏิบัติ และการประเมินผลโครงการ เป็นภารกิจสำคัญของทีมงาน แผนงาน /โครงการ (programmed team)

8. มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มนโยบาย (policy group) กับกลุ่มแผนงาน/โครงการ (programmed team) แต่มีบางกิจกรรมที่สมาชิกบางคนอาจปฏิบัติงานอยู่ทั้งสองกลุ่ม เช่น สมาชิกฝ่ายแผนงาน/โครงการ จะเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (สารสนเทศ) แก่กลุ่มนโยบาย เช่น การเตรียมงบประมาณ การเตรียมทางเลือกในการแก้ปัญหา สนองความต้องการ เป็นต้น

9. กระบวนการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย และวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ (goal setting and need identification)

ขั้นที่ 2 การกำหนดนโยบาย (policy making)

ขั้นที่ 3 การวางแผน (planning)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นที่ 4 การกำหนดงบประมาณ (budgeting)

ขั้นที่ 5 การนำแผนไปปฏิบัติ (implementing)

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (evaluating)

ผลดีของการบริหารโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ ถ้าการนำรูปแบบการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำมาปฏิบัติอย่างถูกต้อง จะเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโรงเรียนหลายประการ ดังนี้

ประโยชน์ต่อนักเรียน

โดยหลักการ การบริหารโรงเรียนแบบร่วมคิดร่วมทำ นักเรียนเป็นบุคคลสำคัญหรือหัวใจของการบริหาร กิจกรรมที่โรงเรียนจัดทำขึ้นจะต้องมีประโยชน์โดยตรงหรือโดยอ้อมต่อนักเรียน การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำเป็นผลดีแก่นักเรียน 3 ประการ คือ

1. การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ มุ่งเน้นประโยชน์ต่อนักเรียน การนำรูปแบบการบริหารจัดการแบบร่วมคิดร่วมทำมาใช้อย่างประสบผลสำเร็จ ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทั้งมวล เช่น ครู เวลา สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือและบริการต่างๆ สะท้อนให้เห็นชัดเจนในการที่ให้บรรลุกระบวนการเรียนการสอนและสนองตอบความต้องการของชุมชน สังคม และประเทศชาติ

2. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียน รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดทำโปรแกรมการเรียนที่จะสนองความสนใจและความสามารถพิเศษของนักเรียน

3. กระบวนการบริหารจัดการตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดขึ้นจะช่วยสร้างความรู้และความเข้าใจด้านโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียนแก่นักเรียนได้เป็นอย่างดี ชุมชนรวมทั้งนักเรียนจะได้เอกสารนโยบาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณและรายงานการประเมินผล

ประโยชน์ต่อครูอาจารย์

ครูอาจารย์เป็นกุญแจสำคัญของผลสำเร็จการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เพราะครูอาจารย์เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ จัดทำแผนและปฏิบัติตามแผน การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นประโยชน์ต่อครูอาจารย์ ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้ครูอาจารย์ได้รับผิดชอบงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ และมีโอกาสใช้ความรู้ความชำนาญในการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2. ครูอาจารย์ทุกคนเป็นทีมงานจึงพร้อมที่จะใช้ความรู้ความสามารถ กำลังกายใจ ในการพิจารณาใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เหมาะสมกับสภาพงานและกระจายอย่างทั่วถึงไปยังกิจกรรมต่างๆในสาขา/วิชาที่ตนเองถนัดและสนใจ

3. ครูอาจารย์เข้าใจงาน/โครงการตลอดจนงบประมาณของเพื่อนร่วมงานซึ่งโดยปกติไม่ค่อยจะมีข้อมูลให้ทราบได้ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ และเนื่องจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนชัดเจน ดังนั้นจึงไม่มีข้อสงสัยคลุมเครือตลอดจนข้อขัดแย้ง

4. ลดความขัดแย้งในระหว่างครูอาจารย์ ทั้งนี้เพราะทุกคนมีโอกาสให้ความร่วมมือช่วยเหลือเปิดเผยและเปิดกว้าง ความขัดแย้งก็จะลดลงซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการที่ครูอาจารย์มีข้อมูลสารสนเทศแลกเปลี่ยนกันและกัน

ประโยชน์ต่อกลุ่มกำหนดนโยบาย (policy group)

กลุ่มกำหนดนโยบายอาจเป็นคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดนโยบายโรงเรียน กลุ่มนี้จะได้ประโยชน์จากการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ได้แก่

1. การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นการบูรณาการเชื่อมโยงการกำหนดเป้าหมายนโยบาย การวางแผน การงบประมาณ และการประเมินผล (ซึ่งเดิมจะแยกส่วนกันออกไป) ทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมด มั่นใจว่าทรัพยากรถูกใช้เป็นประโยชน์กับนโยบายและแผน

2. เนื่องจากการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ครูอาจารย์ มีส่วนร่วมและมีอิสรภาพในการดำเนินการในขั้นการจัดกระบวนการเรียนการสอน จึงมั่นใจได้ว่านโยบายจะได้ถูกนำไปปฏิบัติ

3. เนื่องจากการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นภารกิจของกลุ่มอื่นๆ ดังนั้นฝ่ายกลุ่มนโยบายจึงไม่ต้องเกี่ยวข้อง ถ้าเกิดมีปัญหา/ข้อบกพร่องเกิดขึ้น ยกเว้นการรายงานการเงินตามปกติ

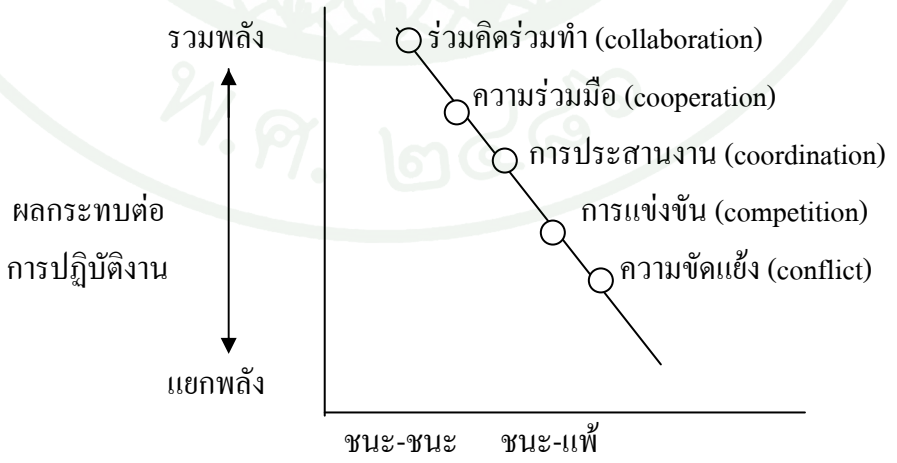
4. ด้านการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ มีวัตถุประสงค์คือการเรียนการสอน ทำให้กลุ่มกำหนดนโยบาย สามารถมองเห็นภาพรวมของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำพร้อมที่จะตรวจสอบได้ (accountability) โดยมีข้อมูลข่าวสารที่แสดงให้เห็นว่า มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไร และทำให้เป็นระบบที่มีการประเมินโครงการ คือ ทำให้กลุ่มกำหนดนโยบายมั่นใจว่านโยบายที่กำหนดนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ

เทคนิคการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ แบ่งกลุ่มบุคคลออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มกำหนดนโยบาย และกลุ่มจัดทำแผนงานโครงการหรือนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้จะต้องประสานการปฏิบัติงานสอดคล้องกันเป็นอย่างดีทั้งในด้านแนวคิดและแนวปฏิบัติ ผู้ที่จะทำหน้าที่ประสานและนำการปฏิบัติที่ดีที่สุดคงหนีไม่พ้นผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนเองกับบุคคลทั้งสองกลุ่ม และประสานให้ทั้งสองกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีเอกภาพ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในกลุ่มแต่ละกลุ่ม ก็ต้องร่วมคิดร่วมทำอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจึงต้องแสดงภาวะผู้นำแบบ “ร่วมคิดร่วมทำ” (collaborative leadership) อย่างชัดเจน นั่นคือ อย่างน้อยต้องเปลี่ยนความเชื่อและการปฏิบัติที่เคยใช้อำนาจไปสู่การมีส่วนร่วม ในการจัดการเรื่องงานและเรื่องคน เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและใช้วิธีการเจรจาต่อรองมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ ฉะนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียนจะต้องเป็นความสัมพันธ์ที่มีบรรยากาศแบบร่วมคิดร่วมทำ ร่วมมือประสานงานให้มากที่สุด ลดการแข่งขัน การขัดแย้งระหว่างบุคคลรวมทั้งองค์การให้มีน้อยที่สุด การที่จะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารมีส่วนผลักดันเป็นสัดส่วนที่สูงขึ้น แผนภูมิข้างล่างนี้แสดงให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในโรงเรียนแต่ละระดับ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป



ภาพที่ 5 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากภาพที่ 5 แบ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การออกเป็น 5 ระดับ กล่าวคือ ระดับร่วมคิดร่วมทำ ระดับความร่วมมือ ระดับการประสานงาน ระดับการแข่งขัน และระดับความขัดแย้ง ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละระดับมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกันไป ถ้าความสัมพันธ์อยู่ในระดับร่วมคิดร่วมทำ ระดับความร่วมมือ และระดับประสานงาน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานนั้นประสบผลสำเร็จคือ ชนะ-ชนะ แต่ถ้าความสัมพันธ์ลดต่ำลงมาอยู่ในระดับประสานงานกัน ระดับแข่งขัน และระดับขัดแย้ง ย่อมจะส่งผลให้การปฏิบัติงานนั้นย่อหย่อน อาจจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ คือ มีทั้งชนะและแพ้ไม่แน่นอน จากภาพที่ 5 ทำให้เห็นว่าผลที่เกิดขึ้นจากการร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) มีพลังมากกว่าผลของการร่วมมือ (cooperation) กล่าวคือ การร่วมคิดร่วมทำในความหมายของ ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) เป็นการประสานประโยชน์ส่วนบุคคลและส่วนรวมทำให้ทุกฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ ในขณะที่การร่วมมือในความหมายของ Dettmer, Dyck, and Thurston (1996) เป็นการทำงานร่วมกันที่บุคคลต้องประนีประนอม ยอมเสียผลประโยชน์ที่บุคคลควรจะได้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ดังนั้นการรักษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การให้อยู่ในระดับร่วมคิดร่วมทำ จึงเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์การ

การร่วมคิดร่วมทำอาจแบ่งเป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ร่วมคิดร่วมทำในเชิงรูปธรรม คือ การร่วมคิดร่วมทำในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวปฏิบัติในเนื้องานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ เป้าหมาย ทรัพยากร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการแก้ปัญหา การพัฒนา การขับเคลื่อนหรือผลักดันให้มีความก้าวหน้าการดำเนินการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป็นต้น ส่วนการร่วมคิดร่วมทำอีกประเภทหนึ่งคือ การร่วมคิดร่วมทำในเชิงนามธรรม เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในลักษณะบรรยากาศของการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึกร่วม ความเป็นอิสระ ความไม่แน่นอน ความเชื่อถือศรัทธา การไว้เนื้อเชื่อใจ เป็นต้น การแลกเปลี่ยนร่วมคิดร่วมทำเกี่ยวกับเนื้องาน มักจะได้รับความร่วมมือและเอาใจใส่จากสมาชิกอย่างจริงจังและประสบผลสำเร็จมากกว่าการร่วมคิดร่วมทำในเชิงนามธรรม ดังนั้น การรักษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การให้อยู่ในระดับร่วมคิดร่วมทำ จึงเป็นประเด็นสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะได้เอาใจใส่ระมัดระวังเป็นพิเศษและจะต้องส่งเสริม บำรุงรักษา ให้เจริญงอกงามตลอดไป อย่าให้ระดับความสัมพันธ์ลดต่ำลงมาจนถึงเกิดความขัดแย้ง ซึ่งหมายถึง การแยกสลายพลังความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างแน่นอน งานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า การร่วมคิดร่วมทำช่วยสร้างพลังให้เกิดขึ้นในชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการแบ่งปันความคิด และสะท้อนความคิดจากการปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการทำงานระหว่างกัน (Starr, n.d.) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวคิดการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำจะเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อการทำงาน แต่ความแตกต่างของเจตคติ การยอมรับในศักยภาพของบุคคล และความยุ่งยากในเรื่องของ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การบริหารเวลา เพื่อให้มีเวลาที่ตรงกันที่จะใช้ในการร่วมคิดร่วมทำในการทำงาน อาจเป็นปัญหาและนำมาซึ่งความขัดแย้งในการทำงานได้เช่นกัน (Ida and Radford, 1993; และ Vargas, 2005)

สรุปได้ว่า การร่วมคิดร่วมทำเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่อาจก่อให้เกิดความร่วมมือหรือความขัดแย้งในองค์การได้ทั้งสิ้น และส่งผลต่อศักยภาพของบุคคลทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งหากทุกส่วนมีการประสานงานกันดีแล้วจะทำให้เกิดพลังที่ทำให้องค์การสามารถคงหรือเพิ่มมาตรฐานของผลผลิตและบริการไว้ได้

ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ

การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน ส่งผลต่อการรับรู้และพฤติกรรมการทำงานทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ ผลที่เกิดขึ้นพบว่า 1) ในระดับบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีอิสระในการปกครองตนเอง ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือถูกกำหนดให้ทำในสิ่งที่องค์การต้องการ ทำให้บุคคลได้รับประสบการณ์ ได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์ มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาตนเอง และสามารถปรับตนให้เข้ากับบริบทที่ต่างกันได้ (Martin, 1999 และ Gruenert, 2000) 2) ในระดับกลุ่มพบว่า ทำให้กลุ่มคนที่ร่วมกันคิดร่วมกันทำมีความผูกพันกับงาน เกิดความยินดีในการทำงาน ยินดีในการเป็นสมาชิกขององค์การ (Smith and Scott, 1990; Nicklaus and Ebmeier, 1999) และทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและมีความไว้วางใจกันมากขึ้นระหว่างบุคคล เพราะการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ จะทำให้บุคคลได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแก้ปัญหาในกลุ่ม มีการระดมสมอง มีการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มเกิดขึ้น หรือมีการวางแผนปฏิบัติงานของกลุ่มซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาวิธีการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย และ 3)ในระดับองค์การพบว่า การนำรูปแบบการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำมาปฏิบัติอย่างถูกต้อง จะเกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทั้งมวล เช่น บุคลากร เวลา สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือและบริการต่างๆ จะถูกนำมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า บรรลุเป้าหมาย ตอบสนองความต้องการขององค์การ สังคม และประเทศชาติ ทำให้ทุกฝ่ายเกิดการเปลี่ยนแปลง พึงพอใจ และได้รับประโยชน์จากผลงาน มีศักยภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า การบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นความร่วมมือช่วยเหลือและประสานสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งหมดขององค์การ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เกิดขึ้น ด้วยบรรยากาศของการร่วมกันคิดร่วมกันทำ เพื่อความเป็นเอกภาพในการทำงาน ผลที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมทำ จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์การให้ประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

แนวคิดเรื่องการสะท้อนคิด (reflection)

การสะท้อนคิดเป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดแบบอภิปรัชญา (metacognition) เป็นการคิดเกี่ยวกับการคิดของตนเอง การสะท้อนคิดจึงไม่ใช่เป็นการรายงานข้อมูลความเป็นจริงต่างๆ แต่เป็นการแสดงออกถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ วางแผน หรือแก้ไขปัญหา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการคิดระดับสูงกว่าการคิดทั่วไป (จารุวรรณ ศิลปรัตน์, 2548)

Dewey (1933: 12) ให้ความหมายของการสะท้อนคิดว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดพิเคราะห์ ตรึกตรองใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง โดยเริ่มจากความสงสัยใคร่รู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับความคิดความเชื่อหรือองค์ความรู้ที่ยึดถือกันอยู่ และใช้ความพยายามในการค้นหาคำตอบ โดยอาศัยเหตุผลและข้อมูลอ้างอิง

Knowles, Cole, and Presswood (1994: 8-10) กล่าวว่า การสะท้อนคิดเป็นการใช้กระบวนการพินิจพิเคราะห์ตั้งคำถามย้อนหลังกลับมายังสถานที่ที่เป็นอยู่อย่างครอบคลุมทุกด้าน แยกให้เห็นปัญหาที่เป็นเหตุผลในการปฏิบัติขณะนั้น ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

Yancey (1998) กล่าวว่าการสะท้อนคิดอาจหมายถึงการทบทวนในงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือการประเมินตนเอง หรือเป็นการวิเคราะห์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ Collen (1996: 54) ได้เสนอความคิดเห็นว่า การสะท้อนคิดเป็นปฏิกิริยาของสมองที่สะท้อนคิดสิ่งที่บุคคลนั้นคำนึงถึงอย่างใคร่ครวญ ละเอียดถี่ถ้วน เพื่อถ่ายโอนความรู้สึกต่างๆ ของตนเองก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดหรือการเขียน

จากความหมายดังกล่าวสรุปว่า การสะท้อนคิดเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคลที่มีความซับซ้อน ถือเป็นการคิดระดับสูงที่เรียกว่า “อภิปรัชญา” ซึ่งเป็นการคิดเกี่ยวกับการคิดของตนเอง รวมทั้งสิ่งสำคัญที่มีผลต่อความคิดนั้น ดังนั้นการสะท้อนคิดจึงขึ้นกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ ตัวผู้เรียน ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ และวิธีการในการเรียนรู้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การสะท้อนคิดมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การคิดทบทวนของบุคคลแต่ละคนโดยไม่ได้มีการสื่อสารให้ผู้อื่นได้รู้ หรือการสะท้อนคิดและมีการสื่อสารกันทางสนทนา หรือการสะท้อนคิดและใช้การสื่อสารทางการเขียน การที่ผู้สอนจัดกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีโอกาสได้สะท้อนคิด จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยได้สร้างองค์ความรู้ใหม่จากข้อมูลความจริงและทฤษฎีแนวคิดที่มีความหมายกับผู้เรียน ซึ่งถือเป็นก้าวแรกของการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย (Kowalke, 1998: 203-267)

Eby and Kujawa (1994: 6 อ้างใน จารุวรรณ ศิลปรัตน์, 2548) ได้ขยายความหมายของการสะท้อนคิดตามนิยามของ Dewey โดยกล่าวว่าคุณลักษณะของครูนักคิด (reflective teacher) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของครูมืออาชีพหรือเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของนักวิจัย น่าจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความสงสัยใคร่รู้ สามารถตั้งคำถามอย่างมีเหตุผลต่อตนเอง ต่อทฤษฎีและวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการจัดการเรียนการสอน ไม่ถูกจูงใจโดยง่ายให้ปฏิบัติตามก่อนที่จะได้ไตร่ตรองตรวจสอบ

2. มีความมุ่งมั่นในการติดตามความคิดของตนเอง เพื่อแสวงหาคำตอบที่ดีที่สุดในการนำมาใช้แก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียนได้อย่างแท้จริง สรุปคำตอบจากหลักเกณฑ์และหลักฐานที่เชื่อถือได้

ความสำคัญของการสะท้อนคิด

การที่บุคคลมีโอกาสสะท้อนคิดความคิดของตนเอง เป็นการเปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตน พัฒนาความมีระเบียบ และทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด ได้สื่อสารความคิดของตนกับผู้อื่น ถึงสิ่งที่ตนเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง ช่วยส่งเสริมให้เป็นนักคิดที่ดีขึ้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล (รัชนีกร ทองสุขดี, 2545 อ้างใน จารุวรรณ ศิลปรัตน์, 2548) ความสำคัญของการสะท้อนคิดมีหลายประการดังนี้

1. สร้างความท้าทายที่สร้างสรรค์ในการนำเสนอความคิดของตน

2. เปิดโอกาสในการจับประเด็นหรือหวนคิดถึงสิ่งที่คิดในรูปแบบที่ถาวรหรือปรับเสริมความคิดใหม่

3. เป็นการพัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด

4. เปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง

6. เป็นการเชื่อมโยงองค์ความรู้เก่ากับองค์ความรู้ใหม่ และเป็นการเติมเต็มระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ

7. ช่วยส่งเสริมให้เป็นนักคิดที่ดีขึ้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล

Green (1973) และ Dobson (1993) (อ้างใน นภเนตร ธรรมบวร, 2542: 20-21) กล่าวว่า ในการสะท้อนคิดหรือวิเคราะห์ตนเองนั้น ครูจำเป็นต้องมีเวลาหยุดคิดและทบทวนไปถึงสิ่งที่ตนทำหรือปฏิบัติ ในขณะเดียวกันครูจำเป็นต้องมีโอกาสพูดคุยเกี่ยวกับประสบการณ์ หรือเรื่องราวที่ผ่านมาของตนกับบุคคลที่ตนไว้ใจ ซึ่งจะช่วยให้ครูเข้าใจและตระหนักในการสอน หรือการกระทำของตนมากขึ้น นอกจากนี้การสะท้อนคิดหรือการวิเคราะห์ตนเอง ถือเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับครู เพราะจะช่วยให้ครูเข้าใจตนเองมากขึ้น เห็นทางเลือกของตน มีโอกาสหยุดคิดและถามตนเอง เกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติหรือทำอยู่ว่ามีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับความเชื่อ ความคาดหวังหรือทิศทางในอนาคตของตนอย่างไร แตกต่างจากที่ตนเริ่มสอนมากน้อยเพียงไร

สรุปได้ว่า การสะท้อนคิดเกิดขึ้นจากการที่ผู้เรียนได้รับ หรือรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน และนำมาพินิจพิเคราะห์อย่างใคร่ครวญจนเกิดความเข้าใจในความคิดของตนอย่างถ่องแท้ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดหรือเขียน เป็นวิธีการสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนได้คิดเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ของตน และสามารถเชื่อมโยงเนื้อหาส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในที่สุด นอกจากนี้การสะท้อนคิดยังส่งผลต่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในวันต่อๆ ไป ตลอดระยะเวลาของการอบรม และช่วยให้วิทยากรสามารถนำข้อมูลจากการสะท้อนคิดของผู้ร่วมอบรม ไปปรับปรุงการจัดประสบการณ์อบรมในครั้งต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ความเป็นมา

ก่อนปี พ.ศ. 2546 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีชื่อเดิมว่า **กรมอาชีวศึกษา** เป็นส่วนราชการที่ให้บริการจัดการศึกษาและฝึกอบรมด้านวิชาชีพแก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป กำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2484 ตามพระราชบัญญัติกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2484 ประกอบด้วยส่วนราชการทั้งหมด 3 กอง ได้แก่ สำนักงานเลขานุการ กรมกองโรงเรียนและ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กองวิชาการ มีสถานศึกษาในสังกัดทั่วประเทศเปิดสอนนักเรียนนักศึกษา ในรูปแบบของโรงเรียนการช่างสตรี โรงเรียนช่างทอ โรงเรียนช่างไม้ โรงเรียนเย็บหนัง และโรงเรียนช่างโลหะ ในปี พ.ศ. 2494 ได้จัดการศึกษาเป็น 3 ระดับตามแผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2494 ได้แก่ 1) ระดับมัธยมอาชีวศึกษาตอนต้น 3 ปี 2) ระดับมัธยมอาชีวศึกษาตอนปลาย 3 ปี และ 3) ระดับประโยคอาชีวศึกษาชั้นสูง และตั้งแต่พ.ศ. 2495 กรมอาชีวศึกษามีการพัฒนาปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรจนเป็นหลักสูตรอาชีวศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) ปีพ.ศ. 2533-2535 มีผู้สนใจเรียนอาชีวศึกษาเพิ่มมากขึ้น จึงจัดตั้งสถานศึกษาเพิ่มขึ้น 20 แห่ง และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2533 ได้ถูกประกาศและกำหนดใช้ มีการแบ่งส่วนราชการเป็น 11 หน่วยงานโดยเพิ่มสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษาเป็นหน่วยงานอิสระระดับกอง

ปี พ.ศ. 2535-2539 ได้มีโครงการจัดตั้งวิทยาลัยเพิ่มขึ้นอีกจำนวน 93 แห่ง เฉพาะโครงการจัดตั้งวิทยาลัยการอาชีพระดับอำเภอ 60 แห่ง และวิทยาลัยสารพัดช่าง 33 แห่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาวิชาชีพไปสู่ท้องถิ่น สนับสนุนการพัฒนาชนบท เพื่อผลิตกำลังคนด้านวิชาชีพในระดับช่างกึ่งฝีมือและช่างเทคนิค ให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ปี พ.ศ. 2540 กรมอาชีวศึกษา ได้รับความสนใจอย่างมากโดยรัฐบาลให้การสนับสนุนจัดตั้งวิทยาลัยการอาชีพเพิ่มขึ้นอีก 70 แห่ง วิทยาลัยเทคนิค 19 แห่ง และวิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยว 2 แห่ง และเมื่อปีพ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงมีผลบังคับใช้ ส่งผลให้กรมอาชีวศึกษาปรับเปลี่ยนชื่อเป็น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เรียกโดยย่อว่า สอศ. โดยแบ่งส่วนราชการเป็น 7 สำนัก ดังนี้

1. สำนักอำนวยการ

2. สำนักความร่วมมือ

3. สำนักติดตามและประเมินผลการอาชีวศึกษา

4. สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. สำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา

6. สำนักมาตรฐานการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ

7. สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีทั้งหมด 412 แห่ง ในปี พ.ศ. 2546 และลดลงเหลือ 404 แห่งในปี พ.ศ. 2550 เนื่องจากถูกตัดโอนไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แต่ปัจจุบันมีสถานศึกษาจัดตั้งใหม่เพิ่มขึ้นจึงมีทั้งหมด 415 แห่ง และในปี พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2551 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 6 มีนาคม 2551 ส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สามารถเปิดสอนถึงระดับปริญญาได้ตามความพร้อมของสถานศึกษาในรูปของสถาบัน

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.)
ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีภารกิจด้านการจัดการอาชีวศึกษา ภายใต้พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 โดยได้จัดบริการการศึกษาวิชาชีพแก่นักเรียนนักศึกษาและประชาชน แบ่งกลุ่มสายวิชาชีพที่ได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนออกเป็น 9 ประเภทวิชาและในแต่ละประเภทวิชาจะแบ่งออกเป็นสาขาวิชาต่างๆ ออกไปอีกหลายสาขาตามความต้องการเพื่อให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนตามความชอบ ความถนัด ความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ให้เป็นการเรียนอย่างมีความสุข โดยได้จัดเตรียมหลักสูตรวิชาชีพแต่ละประเภทวิชาในหลักสูตรระดับต่างๆ ตั้งแต่หลักสูตรระดับฝึกอบรมในระยะสั้น ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ไปจนถึงระดับปริญญาตรี สายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วยอาชีวศึกษาจังหวัด จำนวน 77 แห่ง และสถานศึกษาจำนวน 415 แห่ง จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 กำหนดให้มีสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 2 ประเภท ดังนี้

1. สถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์เฉพาะด้านสาขาวิชาชีพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. สถาบันการอาชีวศึกษา เป็นสถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการจัดการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ หรืออาจเกิดจากการรวมตัวกันของสถานศึกษาอาชีวศึกษาขึ้นมาเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาได้ โดยสถาบันการอาชีวศึกษาเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษายังอยู่ในระหว่างเตรียมการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ปัจจุบันสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำนวน 415 แห่ง แบ่งตามความเชี่ยวชาญประสบการณ์เฉพาะด้านสาขาวิชาชีพ เป็น 13 กลุ่ม ดังนี้

2.1 วิทยาลัยการอาชีพ มีจำนวนทั้งสิ้น 142 แห่ง จัดตั้งในทุกจังหวัด กระจายไปในระดับอำเภอ เพื่อจัดบริการการเข้าถึงการศึกษาของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล เปิดสอนได้ทุกประเภทและสาขาวิชาตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่บริการ

2.2 วิทยาลัยเทคนิค มีจำนวนทั้งสิ้น 110 แห่ง จัดตั้งในทุกจังหวัด กระจายไปในระดับอำเภอเพื่อจัดบริการแก่ประชาชนได้เข้าถึงและรับบริการการศึกษาเพิ่มขึ้น มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ประเภทวิชาอุตสาหกรรม รวมทั้งอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอาจเปิดสอนในประเภทและสาขาวิชาอื่นๆ บ้าง

2.3 วิทยาลัยสารพัดช่าง มีจำนวนทั้งสิ้น 53 แห่งจัดตั้งขึ้นในบางจังหวัด มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการจัดหลักสูตรระยะสั้น และอาจเปิดสอนหลักสูตรระดับปวช. และปวส.ได้

2.4 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี มีจำนวนทั้งสิ้น 44 แห่งจัดตั้งขึ้นในบางจังหวัดมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ประเภทวิชาเกษตรกรรม และอาจเปิดสอนประเภทและสาขาวิชาอื่นได้

2.5 วิทยาลัยอาชีวศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น36 แห่ง จัดตั้งขึ้นในบางจังหวัด มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ประเภทวิชาคหกรรม พาณิชยกรรม และอาจเปิดสอนประเภทและสาขาวิชาอื่นได้

2.6 วิทยาลัยพณิชยการ มีจำนวนทั้งสิ้น 5 แห่ง จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะทางในประเภทวิชาพาณิชยกรรม และอาจเปิดสอนประเภทและสาขาวิชาอื่นบ้าง

2.7 วิทยาลัยประมง มีจำนวนทั้งสิ้น 4 แห่งจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะทางในประเภทวิชาประมง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.8 วิทยาลัยบริหารธุรกิจ มีจำนวนทั้งสิ้น 3 แห่ง จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะทางในประเภทวิชาพาณิชยกรรม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

2.9 วิทยาลัยเทคโนโลยีการต่อเรือ มีจำนวนทั้งสิ้น 3 แห่ง จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะทางในประเภทวิชาอุตสาหกรรมการต่อเรือโดยเฉพาะ

2.10 วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม มีจำนวนทั้งสิ้น 2 แห่ง จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะทางในประเภทวิชาศิลปะ

2.11 วิทยาลัยช่างทองหลวง มีจำนวนทั้งสิ้น 1 แห่ง จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะทางในประเภทวิชาศิลปกรรมด้านช่างทองหลวง โดยเฉพาะการจัดการศึกษาการเรียนการสอนอาชีวศึกษา

2.12 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทคโนโลยีฐานวิทยาศาสตร์ จำนวน 1 แห่ง

2.13 วิทยาลัยเทคโนโลยีและการจัดการ จำนวน 11 แห่ง

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา มาตรา 62 กำหนดไว้ว่าในระหว่างที่ยังมิได้ตราพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ ให้นำพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และข้อบังคับหรือระเบียบของสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่ใช้อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับมาใช้บังคับโดยอนุโลม จนกว่าจะมีกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศที่ออกตามกฎหมายฉบับนี้ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงอ้างอิงหน้าที่และการบริหารงานของสถานศึกษา ตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2552 ที่ระบุหน้าที่ของสถานศึกษาในการจัดการศึกษา ฝึกอบรม และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถานศึกษาต้องดำเนินการดังนี้

1. จัดการศึกษาให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระ เพื่อการดำรงชีวิตตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ท้องถิ่น วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริงตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา

2. จัดการศึกษาโดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาที่อยู่ภายในจังหวัดนั้น ทั้งด้านวิชาการ การใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน

3. จัดการศึกษาโดยการระดมทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สิน และบุคลากรทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น รวมทั้งความร่วมมือในการจัดกิจกรรมและการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา

4. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ สามารถประกอบอาชีพเป็นพลเมืองดีของสังคม มีความสามารถในการคิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเอง

5. เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น

6. วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

7. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬา และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ การรับงานการค้า และการรับจัดทำ รับบริการ รับจ้างผลิตเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

สถานศึกษาแบ่งการบริหารงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารทรัพยากร ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียนนักศึกษา และฝ่ายวิชาการ บุคลากรในสถานศึกษาประกอบด้วย ข้าราชการครู ได้แก่ ครู ครูผู้ช่วย บุคลากรทางการศึกษาได้แก่บุคคลที่มีตำแหน่งผู้บริหาร รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษา คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ บุคลากรอื่น ได้แก่ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามภารกิจหรือบทบาทที่ได้รับดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่บังคับบัญชาบุคลากรในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา วางแผนพัฒนาการศึกษา จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. บทบาทในฐานะผู้บริหาร บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การรักษาและดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ร้องทุกข์ ตลอดจนจัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา

3. บทบาทในฐานะนักพัฒนา มีหน้าที่จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่งเสริมและจัดการศึกษาฝึกอบรมให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

4. บทบาทในฐานะผู้นิเทศและผู้ประเมิน มีหน้าที่จัดทำมาตรฐานและภาระงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา นิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. บทบาทในฐานะผู้ประสาน มีหน้าที่ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชน เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับและตามที่ได้รับมอบอำนาจ

สำหรับครูอาชีวศึกษา ภารกิจตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 มีหน้าที่และความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน และสถานประกอบการ เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียน การบริการสังคมด้านวิชาการและด้านวิชาชีพ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2552)

การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา

พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 13 กำหนดให้มีการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา โดยสถานศึกษาสามารถรวมตัวกันจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาได้ 4 รูปแบบ คือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเข้าด้วยกัน

2. การแยกสถานศึกษาอาชีวศึกษาส่วนใดส่วนหนึ่งมารวมกับอีกแห่งหนึ่ง

3. ยกฐานะสถานศึกษาอาชีวศึกษาเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา

4. การจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาขึ้นใหม่

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้กำหนดรูปแบบการรวมกลุ่มสถานศึกษา โดยเน้นความสำคัญกับเขตพื้นที่ติดต่อกันที่มีลักษณะภูมิประเทศ ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และลักษณะของพื้นที่เศรษฐกิจและสังคมที่มีความใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับการรวมกลุ่มจังหวัดยุทธศาสตร์ 19 กลุ่มจังหวัด ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 และแต่งตั้งผู้ประสานงานการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษารวม 19 สถาบัน ศึกษาความเป็นไปได้ตลอดจนจัดทำโครงการจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาในกลุ่มจังหวัด เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นสถาบันการอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการของกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาในเรื่องการกระจายอำนาจ การปฏิรูปการอาชีวศึกษา การจัดการเรียนการสอนระดับปริญญา และความเป็นเอกภาพของการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงได้ประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยการบริหารอาชีวศึกษาจังหวัด พ.ศ. 2551 ให้สถานศึกษาในสังกัดในแต่ละจังหวัด รวมกลุ่มกันเป็นอาชีวศึกษาจังหวัด มีหน้าที่บริหารงานอาชีวศึกษาจังหวัด และดำเนินการจัดการศึกษาให้เกิดเอกภาพ และมีมาตรฐานคุณภาพในระดับเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางการอาชีวศึกษา และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา และการเปิดสอนระดับปริญญา โดยให้วิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาแห่งเดียวหรือหลายแห่งในแต่ละจังหวัด รวมกันเป็นอาชีวศึกษาจังหวัด เรียกโดยย่อว่า “อศจ.” ต่อท้ายด้วยชื่อจังหวัดนั้นๆ เช่น สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในจังหวัดเชียงใหม่รวมกลุ่มกันเรียกว่า อาชีวศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เรียกโดยย่อว่า อศจ.เชียงใหม่ เป็นต้น สำหรับวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร เรียกโดยย่อว่า “อศก.” และอาชีวศึกษามหานคร เรียกโดยย่อว่า “อศม.” และกำหนดให้มีที่ตั้งสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดแต่ละจังหวัด ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนด การบริหารงานโดยคณะกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัด ประกอบด้วยบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง ดังนี้

1. อาชีวศึกษาจังหวัดที่มีวิทยาลัยแห่งเดียว ให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นประธานกรรมการ รองผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นรองประธาน กรรมการอื่นๆ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้แทนฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 1 คน และครูผู้ทรงคุณวุฒิของวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยกว่าสองคน แต่ไม่เกินห้าคนเป็นกรรมการ

2. อาชีวศึกษาจังหวัดที่มีวิทยาลัยหลายแห่ง ให้ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการทุกแห่งเป็นกรรมการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจะแต่งตั้งผู้อำนวยการที่คณะกรรมการเสนอชื่อมาเป็นประธานกรรมการและรองประธานกรรมการจำนวน 2 คน หลังจากนั้นประธานกรรมการเลือกกรรมการหนึ่งคนเป็นกรรมการและเลขานุการ และอาจให้มีผู้ช่วยเลขานุการได้ตามความเหมาะสม การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการทั้งหมดจึงครบองค์ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดให้ถือตามเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นเป็นเสียงชี้ขาด กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อออกจากราชการ หรือพ้นจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ขณะได้รับการเลือกหรือแต่งตั้ง หรือสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามีคำสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง กรรมการอาชีวศึกษาจังหวัดต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัดอย่างน้อยสองเดือนต่อหนึ่งครั้ง และรายงานให้สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทราบ

คณะกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารงานอาชีวศึกษาจังหวัดให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ ภายใต้นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในเขตพื้นที่ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศทางการอาชีวศึกษา และพร้อมที่จะเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา และการเปิดสอนระดับปริญญา โดยให้การจัดการศึกษาเกิดเอกภาพและมีมาตรฐานคุณภาพในระดับเดียวกัน ตลอดจนประสานความร่วมมือและดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษากับหน่วยงาน และองค์กรอื่นๆ ของภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกาศจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษาจำนวน 19 สถาบัน จัดตั้งอยู่ในภูมิภาคต่างๆ โดยแต่ละสถาบันจะประกอบด้วยสถานศึกษาประเภทต่างๆ ในจังหวัดของภูมิภาคนั้นๆ เป็นสมาชิก จำนวนสถานศึกษาในแต่ละสถาบันดังตารางที่ 2

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 สถาบันการอาชีวศึกษาที่เกิดจากการรวมกลุ่มสถานศึกษาอาชีวศึกษาในแต่ละจังหวัด

(หน่วย: แห่ง)

ที่	สถาบันการอาชีวศึกษา	อาชีวศึกษาจังหวัด	จำนวนสถานศึกษาในสถาบัน
1	กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	20
2	ภาคกลาง 1	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี	19
3	ภาคกลาง 2	ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง	18
4	ภาคกลาง 3	ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ	21
5	ภาคกลาง 4	กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี	26
6	ภาคกลาง 5	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม	17
7	ภาคตะวันออก	จันทบุรี ชลบุรี ระยอง ตราด	20
8	ภาคใต้ 1	ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง	30
9	ภาคใต้ 2	ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง	23
10	ภาคใต้ 3	สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส	26
11	ภาคะวันออกเฉียงเหนือ 1	หนองคาย เลย อุดรธานี หนองบัวลำภู	20
12	ภาคะวันออกเฉียงเหนือ 2	นครพนม มุกดาหาร สกลนคร	9
13	ภาคะวันออกเฉียงเหนือ 3	ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์	31
14	ภาคะวันออกเฉียงเหนือ 4	อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร อุบลราชธานี	20
15	ภาคะวันออกเฉียงเหนือ 5	สุรินทร์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชัยภูมิ	31
16	ภาคเหนือ 1	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน	20
17	ภาคเหนือ 2	น่าน พะเยา เชียงราย แพร่	22
18	ภาคเหนือ 3	ตาก พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์	25
19	ภาคเหนือ 4	กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี	17

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความร่วมมือ

ยิ่ง กีรติบูรณะ (2544) ศึกษาผลของการใช้แนวคิดการทำงานแบบร่วมมือในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบโรงเรียนพบว่า ประชากรส่วนใหญ่และเกือบทุกคนมีความต้องการระบบการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าระบบการดำเนินงานที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบันมาก จากผลการเสาะหารูปแบบระบบการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม โดยอาศัยแนวคิดระบบการดำเนินงานของเดมมิ่งผสมผสานกับแนวคิดความร่วมมือของ Cohen และ Uphoff พบว่าส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่า รูปแบบผสมผสานแนวคิดความร่วมมือของเดมมิ่ง และแนวคิดของ Cohen และ Uphoff เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ได้

วัลลภ เทียนสันต์ (2545) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร รองลงมาคือ บรรยากาศองค์การ ส่วนปัจจัยด้านอาจารย์ ไม่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม

จุฑาทิพย์ สร้างสุวรรณ (2548) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้และโมเดลสาเหตุและผลของการร่วมมือรวมพลังของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า 1) โมเดลการวัดการร่วมมือรวมพลังมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การเอาใจใส่แก้ไขปัญหาร่วมกัน รองลงมาคือ การรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการมีเป้าหมายร่วมกัน 2) โมเดลสาเหตุและผลของการร่วมมือรวมพลังที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุของการร่วมมือรวมพลังทั้งสามระดับมีอิทธิพลทางตรงต่อการร่วมมือรวมพลัง และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบที่เป็นผลของการร่วมมือรวมพลังทั้งสามระดับโดยผ่านการร่วมมือรวมพลัง 3) โมเดลสาเหตุและผลของการร่วมมือรวมพลังมีความแปรเปลี่ยนทั้งรูปแบบและพารามิเตอร์ระหว่างกลุ่มครูที่มาจากสถานศึกษาขนาดต่างกัน

ยุพดี โสตถิพันธุ์ และคณะ (2549) ศึกษากระบวนการความร่วมมือ (collaboration) ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ พบว่า กระบวนการความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยด้านการสร้างพันธะสัญญามุ่งมั่นต่อความร่วมมือ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ร่วมมือ และด้านการมีผู้นำสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ส่วนด้านการจัดให้มีทรัพยากรบุคลากรที่มีคุณภาพ และด้านการปฏิบัติและส่งเสริมความสัมพันธ์เพื่อสร้างความร่วมมือมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการมีผู้นำสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดให้มีทรัพยากรบุคลากรที่มีคุณภาพ ส่วนด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความร่วมมือ ด้านการสร้างพันธะสัญญามุ่งมั่นต่อความร่วมมือ และด้านการปฏิบัติและส่งเสริมความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้พัฒนาความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การบริการที่ดีและผู้ใช้บริการพึงพอใจ

ปัทมา ทุมาวงศ์ (2551) วิเคราะห์รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติดี: การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เครือข่ายสังคม ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีขนาดแตกต่างกัน 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีการร่วมมือกันด้านการจัดการเรียนการสอนสูงที่สุด โรงเรียนขนาดกลางมีการร่วมมือกันด้านการทำโครงการและกิจกรรมสูงที่สุด ส่วนเครือข่ายการทำวิจัยในชั้นเรียนมีการร่วมมือกันต่ำที่สุดในโรงเรียนทุกขนาด บทบาทครูในทุกเครือข่ายของโรงเรียนทุกขนาด พบว่า สมาชิกแกนหลักเป็นครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานาน มีความสามารถในการสอน มีอัธยาศัยดี สมาชิกที่เป็นผู้ประสานงานมีประสบการณ์การสอนมานาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นหัวหน้ากลุ่มและทำงานอยู่ฝ่ายวิชาการ กิจกรรมความร่วมมือที่พบเหมือนกันในโรงเรียนทุกขนาดคือ การประชุมครู การเผยแพร่ความรู้จากการอบรม การสังเกตการจัดการเรียนการสอน การพูดคุยปรึกษา ส่วนที่ต่างกันคือ โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีกิจกรรมเครือข่ายครูแกนนำและการสอนแบบร่วมมือ ผลที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือเหมือนกันในโรงเรียนทุกขนาด คือ การทำงานของครูสะดวกและรวดเร็วขึ้น ครูพัฒนาตนเอง มีความสุขในการทำงาน ไม่รู้สึกโดดเดี่ยว นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและพฤติกรรมที่ดีขึ้น การทำงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับจากภายนอก

Coombs (1981) เสนอปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความสำเร็จในความร่วมมือไว้ว่า ประกอบด้วย ความสามารถ ความตั้งใจ และความจริงจังของผู้นำที่เกี่ยวข้อง ทัศนะของผู้ปฏิบัติงานในการยอมรับซึ่งกันและกัน มาตรการในการกระจายอำนาจ การบริหารและความรับผิดชอบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความคล่องตัวขององค์การ การปรับตนเองเพื่อลดปัญหาอุปสรรคในความร่วมมือ และความพร้อมในการปฏิบัติ

Gable and Manning (1997) ศึกษาเรื่อง บทบาทความร่วมมือแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน พบว่า ความร่วมมือทางวิชาชีพให้ประโยชน์ที่ชัดเจนหลายประการ ดังนี้ 1) การวางแผนร่วมกันและกระบวนการตั้งเป้าหมายช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในกระบวนการจัดการเรียนการสอนและสร้างความพึงพอใจในเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้นแต่ละบุคคลจะเกิดความรู้สึกรับผิดชอบเท่าเทียมกันต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทางบวก 2) การร่วมคิดร่วมทำทำให้ผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้จากบุคคลอื่น สร้างความสัมพันธ์ทางอาชีพ และความไว้วางใจกัน ในระยะยาวครูได้รับประโยชน์จากการแสดงออก รูปแบบความร่วมมือของครูที่ทำกันมากที่สุดประกอบด้วย ความร่วมมือกันทั้งโรงเรียน ครูและเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือแบบระดับชั้นเดียวกัน ความร่วมมือระหว่างครูที่สอนวิชาเดียวกัน และความร่วมมือในระดับหลายห้องเรียนหรือกลุ่มย่อยระหว่างครู

Legters (1999) ศึกษาวิจัยเรื่อง การร่วมคิดร่วมทำของครูในการปรับปรุงโครงสร้างโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเมือง เป็นการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นจากกลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้าง 3 แบบ คือ การจัดทีมการทำงานแบบสหสาขาวิชา ความเป็นองค์การโรงเรียน และการใช้ตารางสอนที่ยืดหยุ่นได้ โดยเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูในเรื่องของทัศนคติทั่วไปของครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และความพึงพอใจของครูเกี่ยวกับการที่ครูรู้สึกว่า ตนเองสามารถเชื่อถือหรือไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน และช่วยเหลือกันและกัน มีความพยายามที่จะร่วมมือกันและสร้างความจริงใจให้เกิดขึ้นระหว่างกัน รวมถึงข้อตกลงระหว่างครูเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและภารกิจทั้งหมดในโรงเรียน รวมทั้งให้ครูอธิบายว่า พวกเขามีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในแต่ละสัปดาห์อย่างไร ข้อมูลที่ได้รับกลับมาทำให้ได้รูปแบบปฏิสัมพันธ์ 4 แบบคือ การสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ การช่วยเหลือแบบตัวต่อตัว การแบ่งปันวัสดุสิ่งของกันเป็นประจำ และกระบวนการความคิดและการทำงานร่วมกันที่แท้จริง จากการทำตัวอย่างนำร่องและการติดตามผลทำให้เห็นว่า ครูมีประสบการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง เพื่อให้การปฏิรูปโรงเรียนเป็นไปตามแผนและประสบผลสำเร็จ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และกรณีศึกษา สามารถตรวจสอบความร่วมมือของครูในระดับลึกว่าจริงๆ แล้วครูทำอะไร ใช้เวลาในแต่ละวันอย่างไรกับบุคคลที่ครูมีปฏิสัมพันธ์ด้วย และมีปฏิสัมพันธ์กันในเรื่องใด งานวิจัยนี้พบว่ามีการสร้างเงื่อนไขให้มีการรับผิดชอบร่วมกัน และมีความร่วมมือระหว่างครูมากขึ้น อุปสรรคและข้อจำกัดที่มีอยู่เป็นสัญญาณเตือนให้เกิดความอ่อนแอลง แต่ไม่ได้ปฏิเสธแนวโน้มที่ดีซึ่งมีหลักฐาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แสดงให้เห็น อาจเป็นได้ว่าการที่ครูรู้จักกันและทำงานร่วมกัน ครูจะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของความสัมพันธ์ที่เปิดเผย ยอมรับนับถือกัน ไว้วางใจกัน และมีการตกลงกันในเป้าหมายที่ตั้งใจร่วมกัน การสร้างและรักษาสภาพเหล่านี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย สิ่งที่ดำเนินการมาก่อน และนิสัยการทำงานของคณะผู้บริหารโรงเรียน

Leonard and Leonard (2003) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาในการร่วมคิดร่วมทำของครู: การพูดคุยของครู จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการร่วมคิดร่วมทำระดับโรงเรียนที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การประชุมคณะครู การประชุมในระดับชั้นเดียวกัน การประชุมเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอน การเตรียมการสอน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมแบบไม่เป็นทางการ การสอนเป็นทีม และการประชุมคณะกรรมการ การประชุมสาขา/รายวิชา การแบ่งปันอุปกรณ์ สื่อการสอน การสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของเพื่อนร่วมงาน

Johnson (2003) พบว่า ผลจากการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน 4 แห่งของออสเตรเลีย ทำให้ครูส่วนใหญ่รู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานและเห็นว่าเป็นผลดีกับตัวเขา ทำให้พวกเขามีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีครูส่วนน้อยที่ปฏิเสธวิธีการนี้ เพราะเห็นว่าเป็นการเพิ่มโหลดการทำงาน ทำให้สูญเสียอิสระในวิชาชีพ และเกิดผลเสียในการแข่งขันระหว่างทีม

James *et al.* (2007) ศึกษาความร่วมมือในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (collaborative practice) ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา 18 แห่งในรัฐเวลล์ ที่นักเรียนส่วนใหญ่มีสภาพด้อยทางเศรษฐกิจและสังคมพบว่า นักเรียนได้คะแนนการสอบข้อทดสอบมาตรฐานสูง (national test score) แม้ว่าจะมีความเสียเปรียบทางเศรษฐกิจและสังคมดังกล่าว ซึ่งเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนปฐมศึกษาเหล่านั้น ผลการศึกษาทำให้ได้รูปแบบการทำงานร่วมกันที่ประสบผลสำเร็จในสถานศึกษาเรียกว่า รูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (collaborative practice model) รูปแบบดังกล่าวนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ การเน้นงานตามภารกิจหลัก (primary task) การทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) และการปฏิบัติแบบย้อนคิด (reflective practice) นอกจากนี้ James *et al.* (2007) ยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมภายหลังการศึกษาว่า การทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำต้องการแบบภาวะผู้นำที่มีความเฉพาะ และควรศึกษาคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้กำหนดวิธีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นได้เป็นการเฉพาะมากขึ้น

Starr (n.d.) ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างและสนับสนุนความสัมพันธ์ในการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำกันระหว่างครู โดยนำเสนอการสะท้อนการพัฒนาการร่วมคิดร่วมทำของครูในโรงเรียน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประถมศึกษา 4 กลุ่มที่สร้างและสนับสนุนความสัมพันธ์ในการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำกับเพื่อนครู วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อสำรวจและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่มีอยู่ในตัวครูในความสัมพันธ์แบบร่วมคิดร่วมทำ จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมในการศึกษา ผู้มีส่วนร่วมเกือบทุกคนสนับสนุนการยอมรับการแบ่งปันความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และทักษะการติดต่อสื่อสารของนักเรียน เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์แบบร่วมคิดร่วมทำกับครูคนอื่น ประโยชน์ของความสัมพันธ์แบบนี้คือ การรวมกันของจุดแข็งและประสบการณ์เรื่องที่ครูแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญ และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างครู ข้อค้นพบนี้เน้นความสำคัญของหุ้นส่วนที่ใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ และศึกษาวิธีที่ผู้บริหารสามารถอำนวยความสะดวกในการพัฒนาความสัมพันธ์แบบร่วมคิดร่วมทำระหว่างครูในโรงเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของครู

จามจุรี จำเมือง (2548) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมี 6 ด้านคือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับและเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแนวปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงาน และจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีความเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจนและนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

ทิพวรรณ จีนจ่าง (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจขนส่งทางท่อ พบว่า องค์ประกอบตัวแปรขวัญ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ทำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความร่วมมือ การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ความซื่อสัตย์ และการปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัท

ไพบูลย์ อินทธิสัณห์ (2544) ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยมในการทำงาน และลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานบริการบนเครื่องบินของสายการบินไทย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยมในการทำงาน และลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน

เตือนใจ อังกูรเกียรติ (2545) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 พบว่า องค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ การควบคุม การกำหนดเป้าหมาย การสื่อสาร การจูงใจ และการปฏิสัมพันธ์

รัชนี สังข์สุวรรณ (2547) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของข้าราชการสำนักงานบริหารงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยอายุ สถานภาพการสมรส อายุราชการ ทัศนคติต่อการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับสมาชิกในครอบครัว สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการกับผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างข้าราชการครู ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานภาพการสมรส มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

เรืองวิชญ์ แก้วพรหม (2548) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 พบว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ทัศนคติต่องาน ความสำเร็จภายในงาน นโยบายและการบริหาร และความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ตัวพยากรณ์ที่ดีที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ประกอบด้วย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ทัศนคติต่องาน ความสำเร็จภายในงาน นโยบายและการบริหาร และความรับผิดชอบ สามารถอธิบายความแปรปรวนพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครูได้ร้อยละ 54.2

พิกุล ถิตย์อำไพ (2548) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์มี 7 ตัวแปร แต่ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษามากที่สุด 4 อันดับแรกคือ สภาพของครู และปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และได้เสนอแนะว่า ครูผู้สอน ผู้บริหารการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องควรหาทางพัฒนาปัจจัยดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้ครูสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Beach (1975) ศึกษาคุณลักษณะภายในที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน พบว่า คุณลักษณะภายในด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความอดทน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรอบคอบ ความมีวินัย และทักษะความเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หัวหน้างานที่มีคุณลักษณะภายในเหล่านี้สูงมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีคุณลักษณะภายในเหล่านี้ต่ำ

Ferrandino (1985) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลต่อการยอมรับของครู

จากผลงานวิจัยที่สืบค้นทั้งหมดนี้ แม้ว่าจะพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำภายในหน่วยงานในประเทศไทยโดยตรงค่อนข้างน้อย แต่งานวิจัยที่สืบค้นได้นี้ก็แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในหลายหน่วยงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานด้วย และจากผลงานวิจัยที่อ้างถึง จะเห็นได้ว่ามีหลายปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเมื่อผสานรวมกับแนวคิดทฤษฎีองค์การเชิงระบบความร่วมมือของ Barnard (1976) ทฤษฎีการกระทำทางสังคมของ Reeder (1974) และรูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของ James *et al*. (2007) แล้ว ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลสูง ต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในหน่วยงานที่ผู้วิจัยศึกษารวม 3 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ ด้านบุคลิกภาพครู ประกอบด้วย ความรู้และทักษะ เจตคติต่องาน ความรับผิดชอบ และด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ ประกอบด้วย นโยบายองค์การ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารของ Barnard (1976) ที่มีแนวคิดว่า ผู้บริหารนอกจากจะบริหารงานไปตามโครงสร้างของงานแล้ว การ

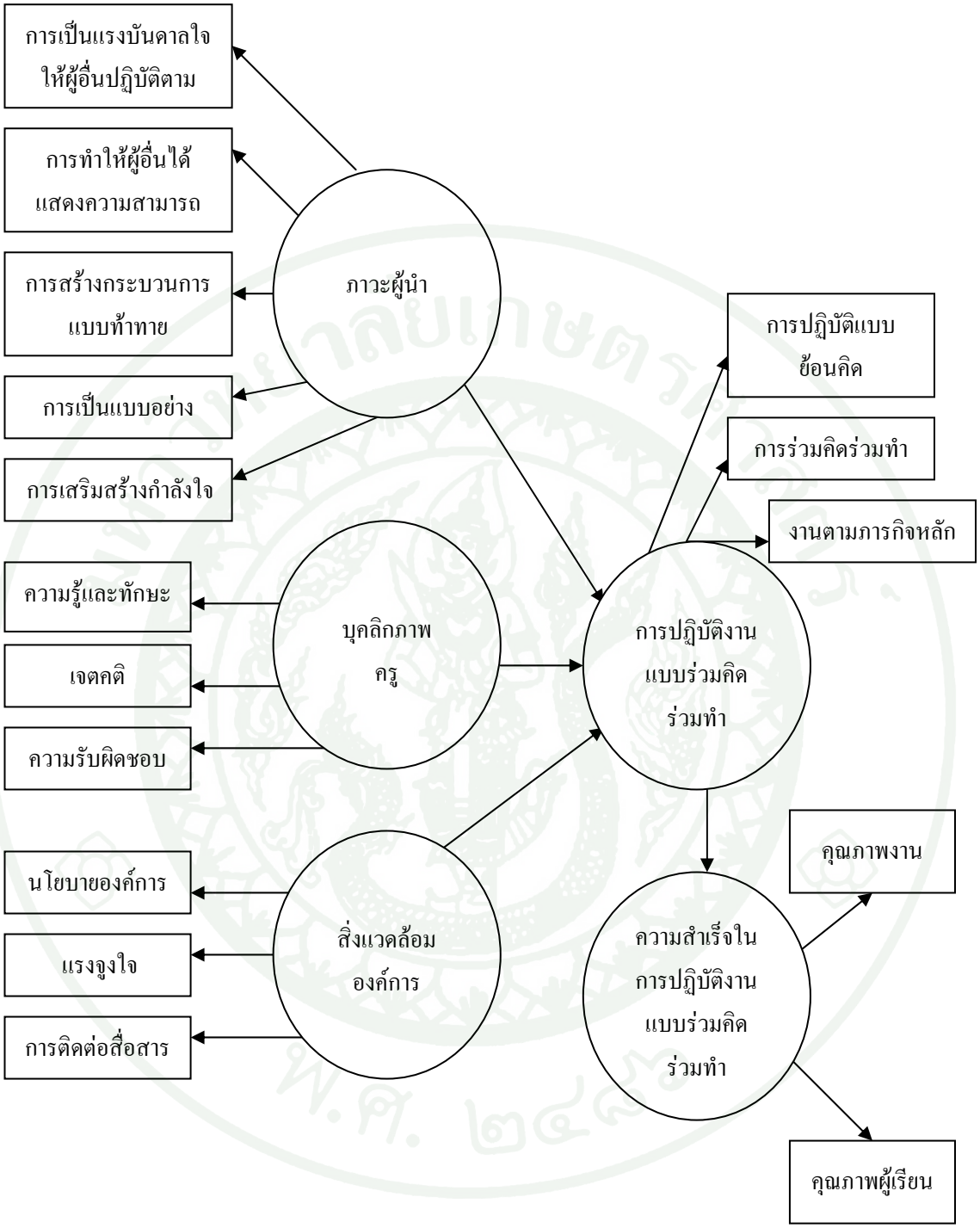
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พัฒนาคุณลักษณะและการเรียนรู้ยุทธวิธีทางการบริหาร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหาร โดย Barnard (1976) เน้นความเป็นอิสระทางความคิด การให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสารและอำนาจหน้าที่ และวิเคราะห์ความสำเร็จขององค์การว่า เกิดจากระบบของความร่วมมือ จากทุกส่วนขององค์การด้วยเป้าหมายที่ตรงกัน มีจิตสำนึก มีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มีการติดต่อสื่อสารสองทาง ตลอดจนชี้ให้เห็นพลังของความร่วมมือว่าขึ้นกับความเต็มใจของบุคคล ที่จะให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ โดยมีเครื่องล่อใจ การทำงานร่วมกัน ตามแนวคิดของ Barnard จึงเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจในองค์การ เมื่อประสานรวมกับแนวคิดทฤษฎีการกระทำทางสังคมของ Reeder (1974) ที่อธิบายถึงอิทธิพลของสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการกระทำทางสังคมของมนุษย์ งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของ James *et al.* (2007) ที่เน้นการทำงานตามภารกิจหลัก การร่วมคิดร่วมทำ และการสะท้อนคิดภายหลังการปฏิบัติ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ James *et.al.* (2007) ที่เห็นว่าควรศึกษาแบบภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเพิ่มเติม จึงทำให้กรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นดังภาพที่ 6 และภาพที่ 7

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 7 รูปแบบสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นในการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยมีระเบียบวิธีการวิจัยประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาทั้งหมด จำนวน 415 แห่ง ในปีการศึกษา 2551 รวมประชากรทั้งสิ้น 26,189 คน แบ่งเป็นข้าราชการครูจำนวน 15,130 คน พนักงานราชการทำหน้าที่สอนจำนวน 2,307 คน และครูจ้างสอนจำนวน 8,752 คน (สำนักนโยบายและแผน, สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2551)

กลุ่มตัวอย่าง

ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการโดยคำนวณจากสูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรของ Yamane (1967) คำนวณจากจำนวนประชากรครู 26,189 คน ในปีการศึกษา 2551ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อการวิจัยจำนวน 394 คน เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รูปแบบสมการโครงสร้างโดยทั่วไป ที่กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ประมาณ 20 เท่าของตัวแปรในรูปแบบ พบว่า รูปแบบการวิจัยมีตัวแปรที่ต้องการประมาณค่า 16 ตัว ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจึงเท่ากับ 320 คน ผู้วิจัยจึงเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากสูตรของ Yamane (1967) ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากมีกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่กว่า จึงมีโอกาสที่ตัวแปรจะมีการแจกแจงเป็นปกติมากกว่า (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์, 2551) หลังจากได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างแล้ว สุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi stage sampling) โดยสุ่มสถานศึกษาในปีการศึกษา 2551 มาอย่างเจาะจง เป็นสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี (good practice) แบ่งตามภูมิภาค และตามประเภทสถานศึกษา สุ่มครูในแต่ละสถานศึกษาตามสัดส่วนประชากรของสถานศึกษา และตามสัดส่วนประเภทตำแหน่งครู โดยการเทียบอัตราส่วนให้มีตัวแทนครูที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการทำหน้าที่สอน และครูจ้างสอน แต่หากเทียบอัตราส่วนแล้วไม่มีตัวแทนครูในตำแหน่งใด ถ้าตำแหน่งนั้นมีจำนวนประชากรปรากฏอยู่ จะสุ่มเลือกครู 1 คนในตำแหน่งนั้นเป็นตัวแทนสถานศึกษานั้นด้วย ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 435 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรครูและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษาที่ใช้วิจัย จำแนกตามตำแหน่ง

(หน่วย: คน)

ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนประชากรครู จำแนกตามตำแหน่ง			สุ่มตัวอย่างครู จำแนกตามตำแหน่ง			รวม
			ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	
1	วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท	143	101	1	41	9	1	4	14
2	วิทยาลัยเทคนิคประจวบคีรีขันธ์	101	84	1	16	8	1	1	10
3	วิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรี	90	82	-	8	8	-	1	9
4	วิทยาลัยเทคนิคลพบุรี	207	166	1	40	15	1	4	20
5	วิทยาลัยเทคนิคสระบุรี	133	89	1	43	8	1	4	13
6	วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน	28	2	11	15	1	1	1	3

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(หน่วย: คน)

ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนประชากรครู จำแนกตามตำแหน่ง			สุ่มตัวอย่างครู จำแนกตามตำแหน่ง			รวม
			ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	
7	วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม	138	123	-	15	11	-	1	12
8	วิทยาลัยสารพัดช่างบรรหาร-แจ่มใส	46	21	2	23	2	1	2	5
9	วิทยาลัยสารพัดช่างสี่พระยา	46	43	1	2	4	1	1	6
10	วิทยาลัยสารพัดช่างราชบุรี	28	25	-	3	2	-	1	3
11	วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร	68	61	1	6	6	1	1	8
12	วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน	95	89	1	5	8	1	1	10
13	วิทยาลัยการอาชีพวังไกลกังวล	60	40	2	18	4	1	2	7
14	วิทยาลัยเทคนิคสุราษฎร์ธานี	140	107	-	33	10	-	3	13
15	วิทยาลัยเทคนิคพัทลุง	199	139	1	59	13	1	5	19
16	วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกปัตตานี	29	11	17	1	1	2	1	4
17	วิทยาลัยเทคนิคสตูล	102	76	2	24	7	1	2	10
18	วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่	188	131	-	57	12	-	5	17
19	วิทยาลัยการอาชีพตรัง	65	33	2	30	3	1	3	7

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(หน่วย: คน)

ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนประชากรครู จำแนกตามตำแหน่ง			สุ่มตัวอย่างครู จำแนกตามตำแหน่ง			รวม
			ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	
20	วิทยาลัยการอาชีพสมเด็จเจ้าพะโค๊ะ	33	7	8	18	1	1	2	4
21	วิทยาลัยการอาชีพหลวงประธานราษฎร์นิกร	97	42	3	52	4	1	5	10
22	วิทยาลัยการอาชีพไชยา	36	17	6	13	2	1	1	4
23	วิทยาลัยการอาชีพควนขนุน	33	7	8	18	1	1	2	4
24	วิทยาลัยสารพัดช่างยะลา	30	13	16	1	1	1	1	3
25	วิทยาลัยสารพัดช่างสุราษฎร์ธานี	26	11	3	12	1	1	1	3
26	วิทยาลัยสารพัดช่างพัทลุง	46	30	1	15	3	1	1	5
27	วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต	84	58	2	24	5	1	2	8
28	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี	90	63	3	24	6	1	2	9
29	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสงขลา	64	59	2	3	5	1	1	7
30	วิทยาลัยประมงปัตตานี	38	19	13	6	2	1	1	4

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(หน่วย: คน)

ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนประชากรครู จำแนกตามตำแหน่ง			สุ่มตัวอย่างครู จำแนกตามตำแหน่ง			รวม
			ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	
31	วิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์	165	104	1	60	10	1	6	17
32	วิทยาลัยการอาชีพเกาะคา	60	15	6	39	1	1	4	6
33	วิทยาลัยการอาชีพวิเชียรบุรี	25	6	7	12	1	1	1	3
34	วิทยาลัยสารพัดช่างกำแพงเพชร	44	5	6	33	1	1	3	5
35	วิทยาลัยสารพัดช่างอุตรดิตถ์	42	6	5	31	1	1	3	5
36	วิทยาลัยสารพัดช่างตาก	64	15	4	45	1	1	4	6
37	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีแพร่	55	47	5	3	4	1	1	6
38	วิทยาลัยเทคนิคระยอง	184	103	1	80	10	1	7	18
39	วิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ	148	99	1	48	9	1	4	14
40	วิทยาลัยสารพัดช่างระยอง	40	4	3	33	1	1	3	5
41	วิทยาลัยสารพัดช่างจันทบุรี	22	10	3	9	1	1	1	3
42	วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์	175	91	-	84	8	-	8	16
43	วิทยาลัยเทคนิคอำนาจเจริญ	81	14	25	42	1	2	4	7
44	วิทยาลัยเทคนิคคูเมือง	39	6	6	27	1	1	3	5

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(หน่วย: คน)

ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร	จำนวนประชากรครู จำแนกตามตำแหน่ง			สุ่มตัวอย่างครู จำแนกตามตำแหน่ง			รวม
			ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	ข้าราชการ	พนักงานราชการ	ครูจ้างสอน	
45	วิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม	49	11	8	30	1	1	3	5
46	วิทยาลัยการอาชีพหัวตะพาน	26	8	7	11	1	1	1	3
47	วิทยาลัยการอาชีพคำม่วง	37	6	7	24	1	1	2	4
48	วิทยาลัยการอาชีพสตึก	37	5	7	25	1	1	2	4
49	วิทยาลัยการอาชีพพรรณานิคม	31	9	3	19	1	1	2	4
50	วิทยาลัยการอาชีพศรีสะเกษ	66	33	3	30	3	1	3	7
51	วิทยาลัยสารพัดช่างศรีสะเกษ	38	19	1	18	2	1	2	5
52	วิทยาลัยสารพัดช่างอุดรธานี	51	39	1	11	4	1	1	6
53	วิทยาลัยสารพัดช่างสุรินทร์	30	4	8	18	1	1	2	4
54	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีมหาสารคาม	59	43	10	6	4	1	1	6
55	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย	77	51	1	25	5	1	2	8
56	วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา	126	90	1	35	8	1	3	12
	รวม	4,254	2,592	239	1,423	245	52	138	435

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 3 จำนวนครูที่สุ่มได้ นำมาจำแนกตามสถาบันการอาชีวศึกษาและตามประเภทของสถานศึกษา ได้จำนวนครูจำแนกตามสถาบันและตามประเภทของสถานศึกษาดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนครูที่สุ่มได้ จำแนกตามสถาบันการอาชีวศึกษา และตามประเภทของสถานศึกษา

(หน่วย: คน)

สถาบันการอาชีวศึกษา	จำนวนครูที่สุ่มได้ในแต่ละสถาบัน/แต่ละประเภทสถานศึกษา						
	วิทยาลัยเทคนิค	วิทยาลัยการอาชีพ	วิทยาลัยอาชีวศึกษา	วิทยาลัยเกษตรฯ	วิทยาลัยสารพัดช่าง	วิทยาลัยประเภทอื่นๆ	รวม
ภาคกลาง	81 (7)	7 (1)	-	-	22 (4)	10 (1)	120 (13)
ภาคเหนือ	17 (1)	9 (2)	-	6 (1)	16 (3)	-	48 (7)
ภาคใต้	63 (5)	29 (5)	17 (2)	7 (1)	11 (3)	4 (1)	131 (17)
ภาคตะวันออก	32 (2)	-	-	-	8 (2)	-	40 (4)
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	33 (4)	22 (5)	20 (2)	6 (1)	15 (3)	-	96 (15)
รวม	226 (19)	67 (13)	37 (4)	19 (3)	72 (15)	14 (2)	435 (56)

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บของวิทยาลัยแต่ละประเภท หมายถึง จำนวนสถานศึกษา (แห่ง)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามนิยามศัพท์เฉพาะที่กำหนดไว้ และดัดแปลงปรับปรุงจากแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง ลักษณะคำถามของแบบสอบถามทุกตอนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scales) 5 ระดับ และแบบเลือกตอบ (check list) ให้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้ตอบ ประกอบด้วยข้าราชการครู พนักงานราชการทำหน้าที่สอน และครูจ้างสอน แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม สถานภาพการทำงาน และข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ สอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน คำถามเป็นแบบเลือกตอบและเติมคำในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สอบถามปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลิกภาพครูเกี่ยวกับความรู้และทักษะเจตคติ ความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์การเกี่ยวกับนโยบายองค์การ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ด้านภารกิจหลัก การร่วมคิดร่วมทำ และการปฏิบัติแบบย้อนคิด

แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารดัดแปลงมาจากเครื่องมือวัดการปฏิบัติภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner (1995) จำนวน 30 ข้อ

แบบสอบถามด้านเจตคติวัดได้จากมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดเจตคติต่อการจัดกิจกรรมกระบวนการกลุ่มของ ภาสันต์ นุฟาสันต์ (2544) และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการร่วมมือรวมพลังของจุฑาทิพย์ สร้างสุวรรณ (2548)

แบบสอบถามด้านความรู้และทักษะวัดได้จากมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของเรืองวิชญ์ แก้วพรหม (2548) และวัลลภ เทียนสันต์ (2545)

แบบสอบถามด้านความรับผิดชอบวัดได้จากมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของเรืองวิชญ์ แก้วพรหม (2548) และฉันทนา งามบุญฤทธิ์ (2548)

แบบสอบถามด้านนโยบายองค์การวัดได้จากมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามของเรืองวิชญ์ แก้วพรหม (2548)

แบบสอบถามด้านการจูงใจวัดได้จากมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการจูงใจครูอาจารย์ในการปฏิบัติงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนของนันทนา สอรักษา (2549)

แบบสอบถามด้านการติดต่อสื่อสารวัดได้จากมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์การของ กุระต้อง พิกุลศรี (2548)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ด้านภารกิจหลักและการปฏิบัติแบบย้อนคิด เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามนิยามศัพท์และแนวคิดของ James *et.al.* (2007) และ ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สำหรับด้านการร่วมคิดร่วมทำวัดได้จากมาตรวัด 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาของ ภาสันต์ นุฟาสันต์ (2544)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามเป้าหมายการจัดการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน และตามเกณฑ์ประเมินสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน คำถามเป็นแบบเลือกตอบตามความคิดเห็นหรือการรับรู้ของครูตามสภาพจริงที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วารสาร หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานแบบร่วมคิดร่วมทำ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้กรอบแนวคิด

2. สร้างตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรม โดยจัดทำเป็นกรอบเค้าโครงความคิดรวบยอดของแต่ละตัวแปรก่อนการจัดทำร่างแบบสอบถาม ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำนิยามที่กำหนดขึ้นมาจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นพฤติกรรมที่ต้องการวัด กำหนดจำนวนข้อคำถามและเขียนข้อคำถามเพื่อพัฒนาเป็นแบบสอบถาม โดยใช้กรอบแนวคิดจากการศึกษาเอกสาร วารสาร หนังสือ ตำราต่างๆ และงานวิจัย โดยสร้างข้อคำถามตามนิยามและขอบเขตของการวิจัย

3. นำข้อคำถามที่กำหนดขึ้นไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับพฤติกรรมที่ต้องการวัดและรับคำแนะนำเพื่อปรับปรุงข้อคำถาม ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำและนำข้อคำถามที่ปรับปรุงมาใช้ในการพัฒนาแบบสอบถาม

4. คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้คือ 1) ทำงานด้านการศึกษา และ/หรือ 2) มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ระดับชำนาญการ และ/หรือ 3) มีประสบการณ์ในการบริหารงานการศึกษาตั้งแต่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระดับชำนาญการพิเศษ ผลการคัดเลือกได้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา 1 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการสอน 1 คน

5. นำข้อคำถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วจำนวน 152 ข้อ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อคำถาม จากการพิจารณาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามทั้งหมดมีค่า IOC ตั้งแต่ 0 - 1 แต่ข้อคำถามที่ถือว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาในระดับดี สามารถนำไปวัดผลได้จะต้องมีค่า IOC มากกว่า 0.5 เป็นต้นไป ดังนั้นข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0 - 0.4 ถูกตัดทิ้ง และเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 - 1 มาเป็นข้อคำถามสำหรับจัดทำเป็นแบบสอบถามต่อไป ได้ข้อคำถามในขั้นตอนนี้จำนวน 135 ข้อ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้พิจารณายุบรวมข้อคำถามที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเข้าเป็นข้อเดียวกัน และปรับปรุงข้อความในข้อคำถามใหม่ภายหลังการยุบรวมแล้วตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ทำให้ได้จำนวนข้อคำถามภายหลังการปรับปรุงแล้วรวมทั้งสิ้น 129 ข้อ นำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามต่อไป

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วจำนวน 129 ข้อ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง พร้อมรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

7. ทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มอื่นที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่จะให้ข้อมูล เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนใช้จริง โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 แห่ง รวม 60 คน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายข้อ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach’s alpha) จากการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .985 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แต่ละข้อมีค่าความเชื่อมั่นมากกว่า .80 ซึ่งมีค่าสูงน่าเชื่อถือ แต่หากพบว่าข้อใดในแต่ละด้านมีค่า Cronbach’s alpha if item deleted มากกว่าค่าความเชื่อมั่นของด้านนั้น ผู้วิจัยจะตัดข้อนั้นทิ้งและเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า Cronbach’s alpha if item deleted น้อยกว่าหรือเท่ากับค่าความเชื่อมั่นของด้านนั้นมาจัดทำเป็นแบบสอบถามต่อไป ภายหลังการพิจารณาเป็นรายข้อทำให้ต้องตัดข้อคำถามออกอีกจำนวน 11 ข้อ เหลือจำนวนข้อคำถามภายหลังการปรับปรุงแล้วจำนวน 118 ข้อ ซึ่งได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบข้อคำถามและให้ข้อเสนอแนะอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำแล้วจึงนำไปใช้เป็นเครื่องมือวิจัยต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 435 คน จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 แห่ง ในปีการศึกษา 2551

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ขอหนังสือ ขออนุมัติเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ถึงสถานศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่ออธิบายจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

3. การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยทางไปรษณีย์ และติดตามทวงถามโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้เร่งดำเนินการ ตลอดจนติดตามทวงถามทางโทรศัพท์สำหรับสถานศึกษาที่ยังมิได้ส่งแบบสอบถามกลับคืน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามตั้งแต่เดือนมีนาคม และได้รับกลับคืนสิ้นสุดในเดือนมิถุนายน 2553 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 412 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังการเก็บข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยจะตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องครบถ้วนของการตอบจากแต่ละกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อให้รู้จักลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและสภาพของตัวแปรต่างๆ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อวิเคราะห์หาตัวพยากรณ์ ที่สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามแต่ละด้านและรายข้อ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha) การแปลค่าระดับการปฏิบัติงานและการบริหารงานของสถานศึกษาพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (Best, 1978)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติและการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติและการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติและการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติและการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติและการบริหารงานในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และแปลผลข้อมูลโดยใช้เกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของอภินันท์ จันตะนี (2549) เพื่อใช้วัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.01 – 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.21 – 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.41 – 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.61 – 0.75 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.76 – 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.91 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) ใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principal component analysis) สกัดองค์ประกอบเพื่อลดจำนวนข้อคำถาม หมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (varimax) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติทดสอบที่ใช้คือ ค่า KMO และ Bartlett’s test of sphericity

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (assessment of model fit) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) การตรวจสอบความตรงของรูปแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันพิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) ค่าดัชนี GFI (goodness of fit index), ค่าดัชนี AGFI (adjust goodness of fit index), ค่าดัชนี RMR (root mean squared residual), ค่า standardized RMR และค่า RMSEA

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (SEM) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการหาค่าและตรวจสอบ ซึ่งมีการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู และวิเคราะห์ความตรงของรูปแบบโดยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าไค-สแควร์ (chi-square) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) ค่าดัชนี GFI (goodness of fit index) ค่าดัชนี AGFI (adjust goodness of fit index) ค่าดัชนี RMR (root mean squared residual) ค่า standardized RMR และค่า RMSEA

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู และพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

และเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูล

LDS หมายถึง ภาวะผู้นำ

CHA หมายถึง การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย

INSP หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

CAN หมายถึง การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ

MODEL หมายถึง การเป็นแบบอย่าง

EMP หมายถึง การเสริมสร้างกำลังใจ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

TEA หมายถึง บุคลิกภาพครู

KN หมายถึง ความรู้และทักษะ

AT หมายถึง เจตคติ

RP หมายถึง ความรับผิดชอบ

ENV หมายถึง สิ่งแวดล้อมองค์การ

MO หมายถึง การจูงใจ

CO หมายถึง การติดต่อสื่อสาร

PO หมายถึง นโยบายองค์การ

CBP หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

PTA หมายถึง งานตามภารกิจหลัก

CB หมายถึง การร่วมคิดร่วมทำ

RF หมายถึง การปฏิบัติแบบย้อนคิด

QCC หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

QUA หมายถึง คุณภาพผู้เรียน

SAT หมายถึง คุณภาพงาน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ด้วยโปรแกรม SPSS ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

(หน่วยนับ: คน)

สภาพทั่วไป	ลักษณะ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	174	42.2
	หญิง	238	57.8
อายุ	20-29 ปี	87	21.1
	30-39 ปี	142	34.5
	40-49 ปี	104	25.2
	50-59 ปี	79	19.2
วุฒิการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญา	1	0.2
	ปริญญาตรี	288	69.9
	สูงกว่าปริญญาตรี	123	29.9
ประเภทสถานศึกษา	วิทยาลัยเทคนิค	220	53.4
	วิทยาลัยอาชีวศึกษา	26	6.3
	วิทยาลัยการอาชีพ	66	16.0
	วิทยาลัยพณิชยการ	8	1.9
	วิทยาลัยสารพัดช่าง	72	17.5
	วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี	16	3.9
	วิทยาลัยประมง	4	1.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	น้อยกว่า 10 ปี	217	52.7
ในสถานศึกษาปัจจุบัน	10-19 ปี	127	30.8
	20-29 ปี	55	13.3
	มากกว่า 29 ปี	13	3.2
ตำแหน่งผู้ตอบ	ครู	235	57.1
	พนักงานราชการ	52	12.6
	ครูจ้างสอน	125	30.3

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างครั้งนี้มีทั้งหมด 412 คน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 435 คน เป็นเพศหญิงมากที่สุดจำนวน 238 คนคิดเป็นร้อยละ 57.8 และเพศชายจำนวน174 คนคิดเป็นร้อยละ 42.2 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 288 คนคิดเป็นร้อยละ 69.9 มีอายุระหว่าง 30-39 ปีมากที่สุดจำนวน 142 คนคิดเป็นร้อยละ 34.5 ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานศึกษาประเภทวิทยาลัยเทคนิคมากที่สุดจำนวน 220 คนคิดเป็นร้อยละ 53.4 มีประสบการณ์การสอนในสถานศึกษาปัจจุบันน้อยกว่า 10 ปีมากที่สุดจำนวน 217 คนคิดเป็นร้อยละ 52.7 ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นข้าราชการครูมากที่สุดจำนวน 235 คนคิดเป็นร้อยละ57.1 รองลงมาคือ ครูจ้างสอนและพนักงานราชการคิดเป็นร้อยละ 30.3 และ 12.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าสถิติแสดงลักษณะการแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Mean	S.D.	ความเบ้ (skewness)	ความโด่ง (kurtosis)
ภาวะผู้นำ (LDS)				
การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (CHA)	3.63	0.73	-0.67	0.46
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (INSP)	3.65	0.77	-0.81	1.13
การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (CAN)	3.66	0.83	-0.72	0.35
การเป็นแบบอย่าง (MODEL)	3.65	0.83	-0.67	0.34
การเสริมสร้างกำลังใจ (EMP)	3.59	0.85	-0.68	0.36
บุคลิกภาพครู (TEA)				
ความรู้และทักษะ (KN)	4.07	0.57	-0.48	0.02
เจตคติ (AT)	4.25	0.60	-0.48	-0.47
ความรับผิดชอบ (RP)	4.26	0.61	-0.90	0.97
สิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV)				
การจูงใจ (MO)	3.63	0.75	-0.72	0.46
การติดต่อสื่อสาร (CO)	3.65	0.66	-0.74	0.81
นโยบายองค์การ (PO)	3.79	0.73	-0.72	0.69

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	S.D.	ความเบ้ (skewness)	ความโด่ง (kurtosis)
การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP)				
การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (PTA)	4.21	0.60	-0.80	1.20
การร่วมคิดร่วมทำ (CB)	4.15	0.54	-0.32	-0.41
การปฏิบัติแบบย้อนคิด (RF)	3.83	0.63	-0.26	0.71
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC)				
คุณภาพผู้เรียน (QUA)	3.68	0.60	-0.04	-0.30
คุณภาพงาน (SAT)	3.68	0.74	-0.16	-0.48

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ 3.59 - 3.66 โดยตัวแปรการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (CAN) มีค่าสูงที่สุด รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (INSP) มีค่าเท่ากันกับการเป็นแบบอย่าง (MODEL) และการเสริมสร้างกำลังใจ (EMP) เกิดขึ้นน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66, 3.65, 3.63 และ 3.59 ตามลำดับ แสดงว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้ครูรับรู้ได้

เมื่อพิจารณาตัวแปรปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ครูปฏิบัติตนตามหัวข้อดังกล่าวในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ 4.07- 4.26 โดยด้านความรับผิดชอบ (RP) มีค่าสูงที่สุดรองลงมาคือ เจตคติ (AT) และความรู้และทักษะ (KN) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26, 4.25 และ 4.07 ตามลำดับ แสดงว่า ครูมีการปฏิบัติมากในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้ครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาตัวแปรปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ 3.63 - 3.79 โดยนโยบายองค์การ (PO) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสาร (CO) และการจูงใจ (MO) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79, 3.65 และ 3.63 ตามลำดับ แสดงว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้ครูรับรู้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อพิจารณาตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) พบว่า ครูผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ครูมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ 3.83 - 4.21 โดยครูมีการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (PTA) มากที่สุด รองลงมาคือการร่วมคิดร่วมทำ (CB) และมีการปฏิบัติแบบย้อนคิด (RF) น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.21, 4.15 และ 3.83 ตามลำดับ แสดงว่ามีการปฏิบัติระหว่างครูกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าวมาก จึงทำให้ครูมีความคิดเห็นในระดับมาก

เมื่อพิจารณาตัวแปรความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) พบว่า ครูมีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านคุณภาพผู้เรียน (QUA) และคุณภาพงาน (SAT) ไม่แตกต่างกัน มีค่าเท่ากันคือ 3.68 แสดงว่าครูมีความเห็นไม่ต่างกันในเรื่องความสำเร็จของสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (skewness) หรือขนาดความไม่สมมาตรของการแจกแจงในภาพรวม พบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย (ค่าความเบ้เป็นลบ) เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (kurtosis) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าความโด่งต่ำกว่าปกติ (ความโด่งน้อยกว่า 3) แสดงว่า ข้อมูลมีการแจกแจงค่อนข้างป้านหรือโค้งน้อย และมีการกระจายของข้อมูลมาก

ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และทราบลักษณะการกระจายของข้อมูล ตลอดจนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านต่างๆ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่ามากกว่า 0.80 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (corrected item-total correlation) มีค่ามากกว่า 0.2 และข้อคำถามทั้งหมดมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก (Cronbach's alpha if item deleted) ต่ำกว่าหรือเท่ากับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค แสดงว่า ทุกข้อคำถามเป็นคำถามที่ดี กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝงที่ตั้งใจจะวัด มีค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุครั้งนี้ วิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน ทำให้ได้เมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ สำหรับเป็นข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลต่อไป ผลการวิเคราะห์แสดงได้ดังตารางที่ 7

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

	MO	CO	PO	KN	AT	RP	PTA	CB	RF	QUA	SAT	CHA	INSP	CAN	MODEL	EMP
MO	1															
CO	.743**	1														
PO	.730**	.741**	1													
KN	.444**	.524**	.544**	1												
AT.	.209**	.306**	.301**	.613**	1											
RP	.298**	.323**	.385**	.596**	.634**	1										
PTA	.359**	.392**	.435**	.598**	.604**	.740**	1									
CB	.347**	.420**	.456**	.648**	.630**	.743**	.745**	1								
RF	.408**	.473**	.449**	.476**	.346**	.449**	.466**	.599**	1							
QUA	.155**	.218**	.233**	.163**	.075	.038	.100*	.154**	.198**	1						
SAT	.232**	.339**	.284**	.328**	.197**	.178**	.223**	.285**	.273**	.545**	1					
CHA	.721**	.579**	.551**	.335**	.148**	.226**	.244**	.269**	.394**	.141**	.151**	1				
INSP	.724**	.550**	.635**	.373**	.208**	.290**	.289**	.300**	.375**	.137**	.192**	.772**	1			
CAN	.772**	.609**	.621**	.389**	.181**	.229**	.270**	.262**	.339**	.104*	.220**	.701**	.733**	1		
MODEL	.822**	.646**	.680**	.406**	.157**	.247**	.294**	.337**	.423**	.179**	.264**	.729**	.799**	.793**	1	
EMP	.825**	.610**	.626**	.348**	.156**	.224**	.247**	.262**	.341**	.129**	.169**	.700**	.734**	.782**	.812**	1
Mean	3.63	3.65	3.79	4.07	4.25	4.26	4.21	4.15	3.83	3.68	3.68	3.63	3.65	3.66	3.65	3.59
S.D.	0.75	0.66	0.73	0.57	0.60	0.61	0.60	0.54	0.63	0.60	0.74	0.73	0.77	0.83	0.83	0.85

จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 16 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.038 - 0.825 ซึ่งมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก ทั้งนี้ใช้เกณฑ์วัดระดับความสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของอภินันท์ จันตะนี (2549) เพื่อใช้วัดระดับความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.01 – 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.21 – 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.41 – 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.61 – 0.75	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.76 – 0.90	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง 0.91 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในตารางที่ 7 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัว ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้ภายนอกหรือตัวแปรต้น 11 ตัว ตัวแปรสังเกตได้ภายในหรือตัวแปรตาม 5 ตัว รวมทั้งสิ้น 136 คู่ มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนใหญ่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ 2 คู่ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมี 2 คู่ ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสหสัมพันธ์ทุกคู่มีค่าเป็นบวก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.038 - 0.825 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความรับผิดชอบ (RP) ที่เป็นสาเหตุกับตัวแปรด้านคุณภาพผู้เรียน (QUA) ที่เป็นผล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างกำลังใจ (EMP) ที่เป็นสาเหตุกับตัวแปรการจูงใจ (MO) ที่เป็นสาเหตุ

เมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายนอกมีค่าอยู่ระหว่าง 0.156 - 0.825 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างกำลังใจ (EMP) ที่เป็นสาเหตุกับตัวแปรด้านเจตคติ (AT) ที่เป็นสาเหตุ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการเสริมสร้างกำลังใจ (EMP) ที่เป็นสาเหตุกับตัวแปรการจูงใจ (MO) ที่เป็นสาเหตุ ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ภายในมีค่าอยู่ระหว่าง 0.100 - 0.745 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (PTA) ที่เป็นผลกับตัวแปรคุณภาพผู้เรียน (QUA) ที่เป็นผล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (PTA) ที่เป็นผลกับตัวแปรการร่วมคิดร่วมทำ (CB) ที่เป็นผล

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำ (LDS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.700 -0.812 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 1 คู่ที่มีค่ามากกว่า 0.80

ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรบุคลิกภาพครู (TEA) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.596 -0.634 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.730 - 0.743 มีความสัมพันธ์กันระดับค่อนข้างสูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.466 - 0.745 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่มตัวแปรความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (QCC) จำนวน 2 ตัวแปร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.545 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ภายนอกและกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ภายในของตัวแปรแฝงทุกคู่ เมื่อนำมาพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แล้ว จะสามารถวัดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ ซึ่งผลการวิจัยได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน

ความสัมพันธ์ในกลุ่มตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
ภาวะผู้นำ - บุคลิกภาพครู	0.148-0.406	ต่ำ-ปานกลาง
ภาวะผู้นำ - สิ่งแวดล้อมองค์การ	0.550-0.825	ปานกลาง-สูง
ภาวะผู้นำ – การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ	0.244-0.423	ต่ำ-ปานกลาง
ภาวะผู้นำ – ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.104-0.264	ต่ำ
บุคลิกภาพครู-สิ่งแวดล้อมองค์การ	0.209-0.544	ต่ำ-ปานกลาง
บุคลิกภาพครู-การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ	0.346-0.740	ต่ำ-ค่อนข้างสูง
บุคลิกภาพครู- ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.038-0.328	ต่ำ
สิ่งแวดล้อมองค์การ-การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ	0.347-0.473	ต่ำ-ปานกลาง
สิ่งแวดล้อมองค์การ- ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.155-0.339	ต่ำ

จากผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนั้น ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต้นไม่ควรมีความสัมพันธ์กันเองสูง และไม่ควรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามในระดับต่ำ การวิจัยครั้งนี้พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ที่สามารถนำไปใช้วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งหมด 16 ตัว ซึ่งจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล โดยการคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของชุดตัวแปร และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS สถิติที่ใช้ทดสอบคือ ค่า KMO และค่า Bartlett's test of sphericity ค่า KMO มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่า KMO มีค่า 0.80 ขึ้นไป หมายความว่า ข้อมูลเหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก แต่ถ้าน้อยกว่า 0.50 หมายความว่า ข้อมูลไม่เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่า Bartlett's test of sphericity ใช้ทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's test of sphericity มีนัยสำคัญแสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์, 2551) ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ตัวแปร	KMO	Bartlett's test of sphericity		
		chi-square	df	sig
ภาวะผู้นำ (LDS)	**0.969**	**9532.018**	**406**	**.000****
การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย	0.843	818.170	10	.000**
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.861	1405.226	15	.000**
การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ	0.893	1609.437	15	.000**
การเป็นแบบอย่าง	0.918	1705.750	15	.000**
การเสริมสร้างกำลังใจ	0.913	1618.313	15	.000**
บุคลิกภาพครู (TEA)	**0.948**	**5594.096**	**231**	**.000****
เจตคติ	0.920	1808.107	21	.000**
ความรับผิดชอบ	0.893	1417.485	15	.000**
ความรู้และทักษะ	0.906	1731.976	36	.000**
สิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV)	**0.961**	**8008.380**	**406**	**.000****
แรงจูงใจ	0.954	3929.319	91	.000**
การติดต่อสื่อสาร	0.904	1845.191	45	.000**
นโยบาย	0.859	1086.956	10	.000**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ตัวแปร	KMO	Bartlett's test of sphericity		
		chi-square	df	sig
การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP)	**0.951**	**6476.522**	**300**	**.000****
งานตามภารกิจหลัก	0.879	1392.216	15	.000**
การร่วมคิดร่วมทำ	0.945	3392.600	91	.000**
การปฏิบัติแบบย้อนคิด	0.845	915.616	10	.000**
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC)	**0.865**	**1639.828**	**36**	**.000****
คุณภาพผู้เรียน	0.827	854.760	15	.000**
คุณภาพงาน	0.718	600.876	3	.000**

จากตารางที่ 9 พบว่า ค่า KMO ของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัยอยู่ในระดับที่ดี เนื่องจากมีค่ามากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 คือ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.718 ถึง 0.954 แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากทุกตัวแปร สำหรับค่า Bartlett's test of sphericity พิจารณาจากค่า chi-square พบว่า มีนัยสำคัญ ($P< 0.05$) แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรสาเหตุแล้ว จึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 10-11 และรูปแบบความสัมพันธ์ดังภาพที่ 8-9 ดังนี้

ตารางที่ 10 เป็นการรายงานค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) และค่าสถิติ t ของน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นสาเหตุ ซึ่งจะแสดงถึงความสามารถของตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์ที่กำหนด โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ทั้งนี้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ควรมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-value มากกว่า 1.96) (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสาเหตุ ที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ สิ่งแวดล้อมองค์การ และบุคลิกภาพครู ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปร	เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ									R^2
	ENV			TEA			LDS			
	สปส.	SE	t-test	สปส.	SE	t-test	สปส.	SE	t-test	
ภาวะผู้นำ (LDS)										
CHA	0	0	0	0	0	0	0.58	0.03	19.21*	0.64
INSP	0	0	0	0	0	0	0.63	0.03	20.16*	0.68
CAN	0	0	0	0	0	0	0.73	0.03	22.11*	0.76
MODEL	0	0	0	0	0	0	0.76	0.03	24.02*	0.84
EMP	0	0	0	0	0	0	0.75	0.03	22.63*	0.78
บุคลิกภาพครู (TEA)										
KN	0	0	0	0.53	0.03	17.27*	0	0	0	0.89
AT	0	0	0	0.32	0.04	7.96*	0	0	0	0.27
RP	0	0	0	0.39	0.03	12.23*	0	0	0	0.40
สิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV)										
MO	0.72	0.03	25.03*	0	0	0	0	0	0	0.91
CO	0.49	0.03	17.11*	0	0	0	0	0	0	0.56
PO	0.56	0.03	18.24*	0	0	0	0	0	0	0.59

chi-square goodness of fit = 38.54 df = 29P = 0.11 chi-square/df = 1.32

RMSEA = 0.028 RMR = 0.0089 standardized RMR = .018

GFI = 0.98 AGFI = 0.96 CFI = 1.00 NFI = 0.99 NNFI = 1.00

จากตารางที่ 10 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ทุกค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error) มีค่าระหว่าง 0.3-0.4 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้เกือบทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.50 ยกเว้นตัวแปรสังเกตได้เจตคติ (AT) และความรับผิดชอบ (RP) มีค่าน้อยกว่า 0.50 จากตารางพบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.64-0.84, 0.27-0.89 และ 0.56-0.91 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ร้อยละ 64-84, ร้อยละ 27-89 และร้อยละ 56-91 ตามลำดับ และจากการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้การเป็นแบบอย่าง (MODEL) ความรู้และทักษะ (KN) และการจูงใจ (MO) ใช้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ได้ดีที่สุด โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกันเท่ากับ 0.76, 0.53 และ 0.72 ตามลำดับ

จากตารางที่ 10 แสดงค่าดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย ค่าไค-สแควร์ (chi-square) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) ค่า RMSEA ค่า standardized RMR ค่า GFI ค่า AGFI ค่า CFI ค่า NFI และค่า NNFI โดยมีเกณฑ์พิจารณาค่าความสอดคล้องว่า ค่าไค-สแควร์(chi-square) ควรไม่มีนัยสำคัญ ถ้าค่าไค-สแควร์(chi-square) มีนัยสำคัญแสดงว่า รูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกัน ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) ไม่ควรเกิน 2 ค่า RMSEA และค่า standardized RMR น้อยกว่า 0.05 และค่า GFI ค่า AGFI ค่า CFI ค่า NFI ค่า NNFI มีค่ามากกว่า 0.90 (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์, 2551) จากข้อมูลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในตารางที่ 10 พบว่าค่าไค-สแควร์ (chi-square) เท่ากับ 38.54, $P > 0.05$ แสดงว่าไม่มีนัยสำคัญ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) เท่ากับ 1.32 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.028 ค่า standardized RMR เท่ากับ 0.018 ค่า GFI, AGFI เท่ากับ 0.98 และ 0.96 ค่า NFI, NNFI และ CFI เท่ากับ 0.99, 1.00 และ1.00 ตามลำดับ จึงสรุปได้ว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 11 ความเที่ยงของตัวแปรแฝงและความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ

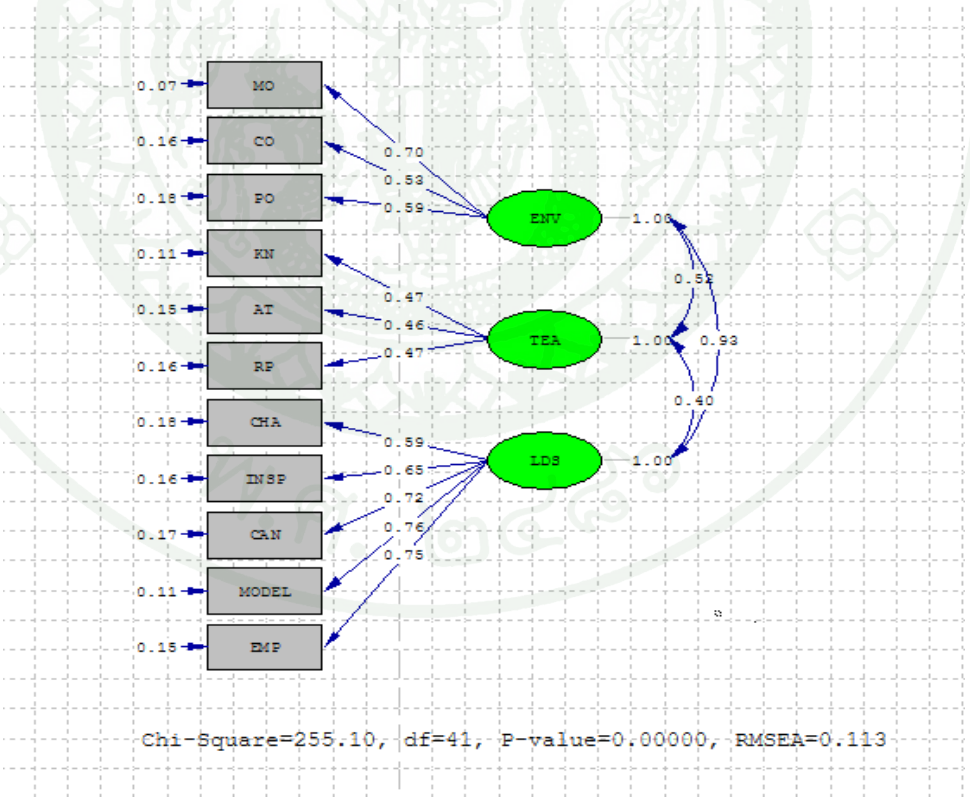
ตัวแปรแฝง	ความเที่ยงของตัวแปรแฝง ($\mathcal{P}c$)	ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ ($\mathcal{P}v$)
LDS	0.93	0.74
TEA	0.76	0.53
ENV	0.87	0.69

ตารางที่ 11 เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของรูปแบบการวัดโดยพิจารณาจากค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง **($\mathcal{P}c$)** และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ **($\mathcal{P}v$)** ค่าความเที่ยงของ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตัวแปรแฝง **(ρc)** ควรมีค่ามากกว่า 0.6 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ **(ρv)** ควรมีค่ามากกว่า 0.5 (สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์, 2551) จากตารางที่ 11 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีค่าความเที่ยง **(ρc)** สูง (ค่ามากกว่า 0.6) โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ 0.93 รองลงมา คือ องค์ประกอบสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) และบุคลิกภาพครู (TEA) ซึ่งมีค่าความเที่ยง **(ρc)** เท่ากับ 0.87 และ 0.76 ตามลำดับ และองค์ประกอบทุกตัวอธิบายความแปรปรวนเฉลี่ย **(ρv)** ของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงเช่นกัน (ค่ามากกว่า 0.5) โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) สามารถอธิบายความแปรปรวนได้สูงสุดร้อยละ 74 รองลงมาคือองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 69 และบุคลิกภาพครู (TEA) อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 53

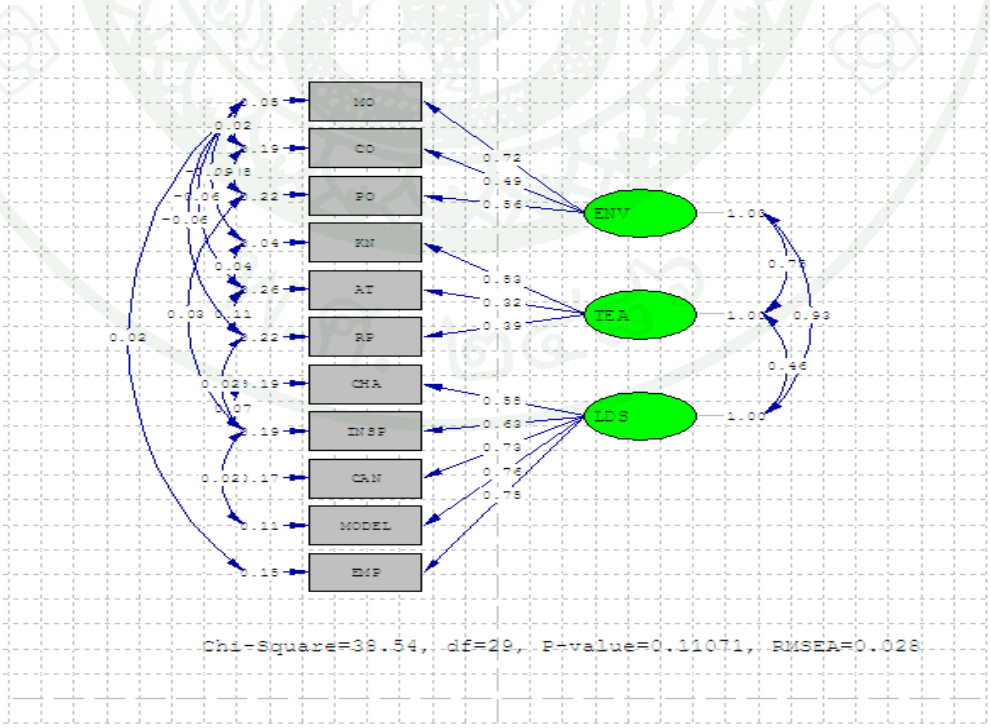
จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และนำข้อมูลจากการสำรวจที่วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแล้ว มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยมีรูปแบบดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 รูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ ก่อนการปรับรูปแบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากภาพที่ 8 พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิเคราะห์ครั้งแรก พบว่า รูปแบบยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์ มีค่าไค-สแควร์(chi-square) ที่มีนัยสำคัญ ค่า RMSEA มากกว่า .05 และมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) เท่ากับ 6.22 ซึ่งมากกว่า 2.00 ผู้วิจัยจึงทำการปรับรูปแบบตามคำแนะนำของโปรแกรม โดยพิจารณาจากค่าดัชนีดัดแปรแบบจำลอง (model modification indices) ควบคู่ไปกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี ผลการปรับรูปแบบโดยลากเส้นความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ ได้ผลการทดสอบความตรงของแบบจำลองครั้งสุดท้ายดังภาพที่ 9 ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าไค-สแควร์(chi-square) เท่ากับ 38.54 ค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.11 ที่องศาอิสระเท่ากับ 29 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) เท่ากับ 1.32 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (standardized RMR) เท่ากับ 0.018 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.028 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบที่ได้อยู่ภายใต้องค์ประกอบใหญ่เดียวกันหรือไม่ และองค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน แล้ววิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้



ภาพที่ 9 รูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรสังเกตได้ภายหลังการปรับรูปแบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมดสรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (MODEL) การเสริมสร้างกำลังใจ (EMP) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (CAN) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (INSP) และการสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (CHA) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76, 0.75, 0.73, 0.63 และ 0.58 ตามลำดับ องค์ประกอบบุคลิกภาพครู (TEA) สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ได้แก่ ความรู้และทักษะ (KN) ความรับผิดชอบ(RP) และเจตคติ (AT) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53, 0.39 และ0.32 ตามลำดับ และองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) จากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด ได้แก่ การจูงใจ (MO) นโยบายองค์การ (PO) และการติดต่อสื่อสาร (CO) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ ประกอบเท่ากับ 0.72, 0.56 และ 0.49 ตามลำดับ และรูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู และพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ และปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

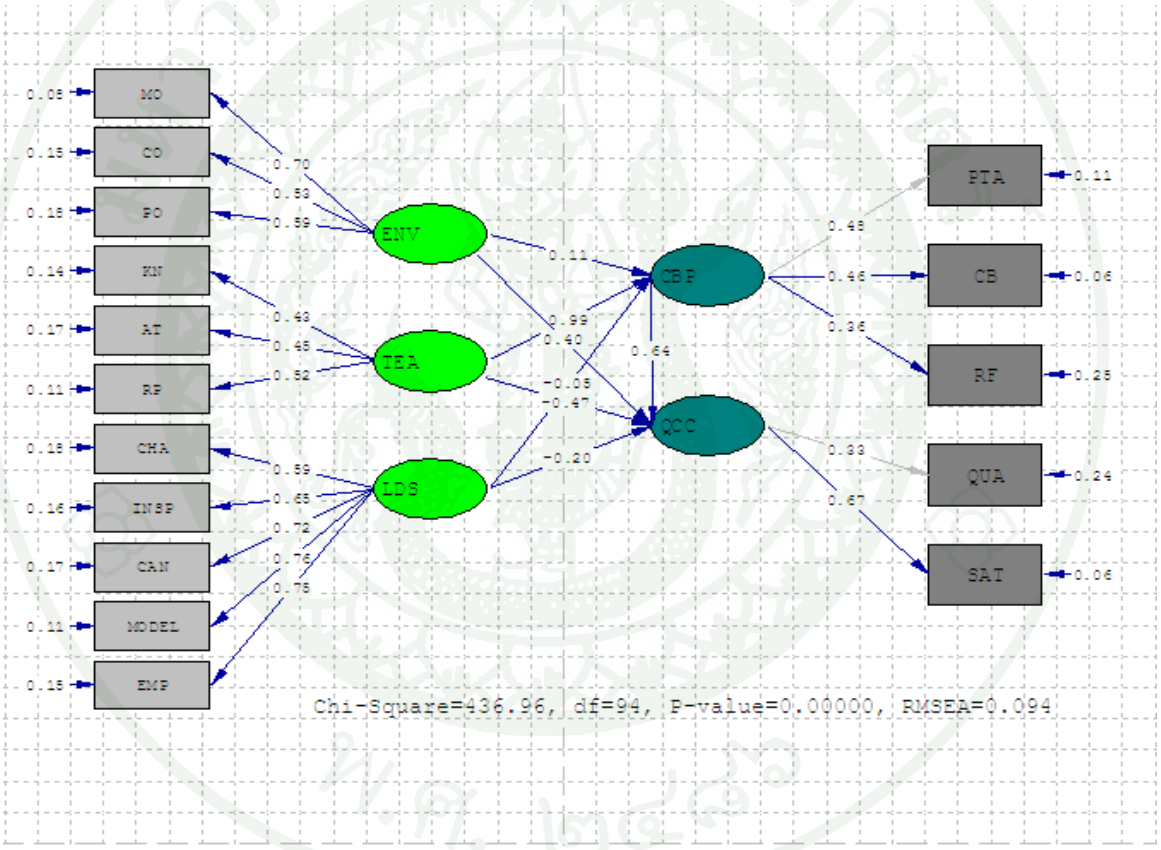
2. ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู และปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

4. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพครู สิ่งแวดล้อมองค์การ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากทฤษฎีและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย แสดงได้ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ก่อนการปรับรูปแบบ

ภาพที่ 10 เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู (QCC) โดยมีตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) เป็นตัวแปรสาเหตุที่สามารถวัดผ่านตัวแปรสังเกตได้จำนวน 11 ตัวแปร และตัวแปรแฝงที่เป็นผล จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ การปฏิบัติงานแบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ร่วมคิดร่วมทำ (CBP) และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ซึ่งสามารถวัดผ่านตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (CHA) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (INSP) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (CAN) การเป็นแบบอย่าง (MODEL) และการเสริมสร้างกำลังใจ (EMP)

ตัวแปรปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ประกอบด้วย ความรู้และทักษะ (KN) เจตคติ (AT) และความรับผิดชอบ (RP)

ตัวแปรปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ประกอบด้วย การจูงใจ (MO) การติดต่อสื่อสาร (CO) และนโยบายองค์การ (PO)

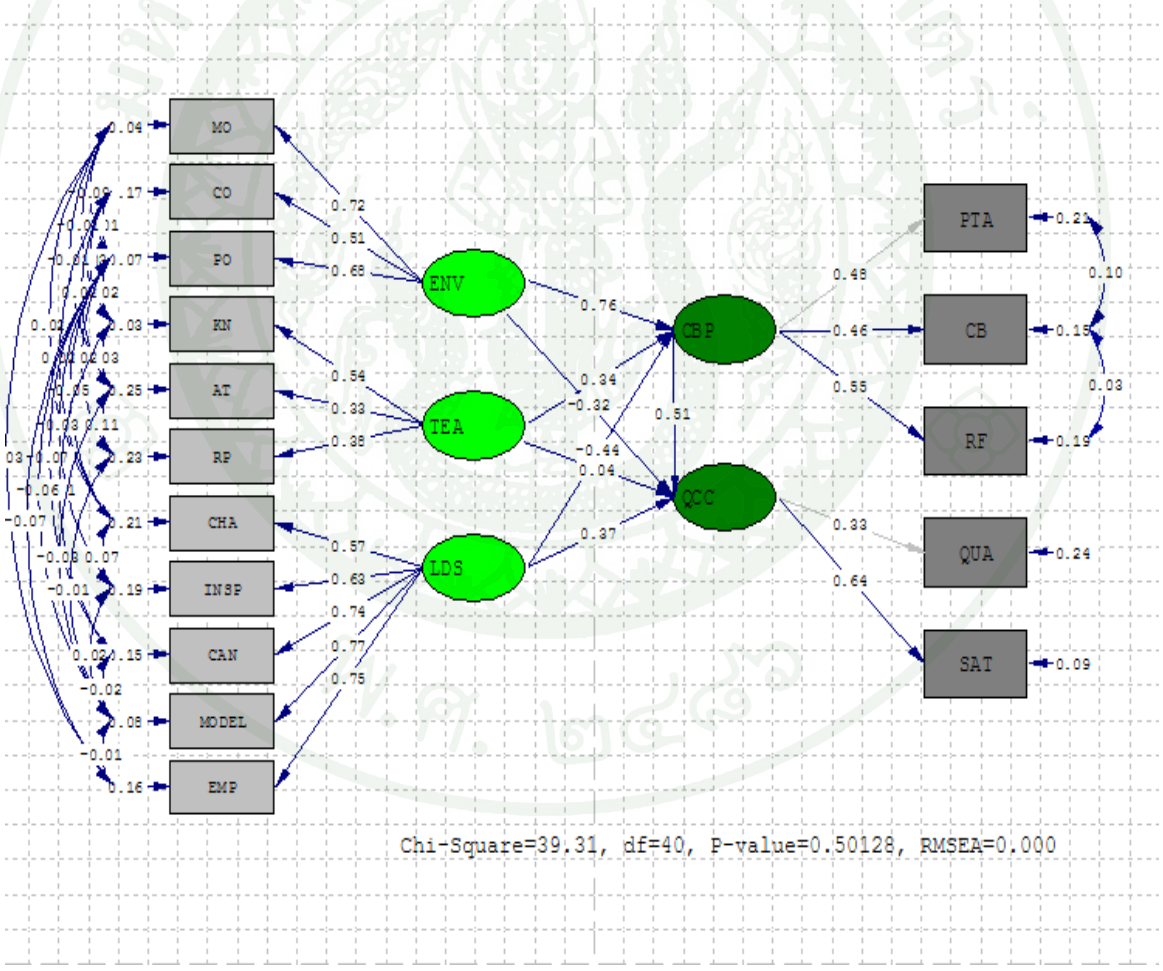
ตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ประกอบด้วย การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (PTA) การร่วมคิดร่วมทำ (CB) และการปฏิบัติแบบย้อนคิด (RF)

ตัวแปรปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ประกอบด้วย คุณภาพผู้เรียน (QUA) และคุณภาพงาน (SAT)

การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุครั้งนี้ วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมลิสเรล ประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีไลค์ลิฮู้ดสูงสุด (maximum likelihood = ML) ผลการวิเคราะห์ครั้งแรก พบว่าค่าดัชนีวัดความกลมกลืนของรูปแบบหลายค่าแสดงให้เห็นว่า รูปแบบยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เช่น ค่าไค-สแควร์ (chi-square) มีนัยสำคัญ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) มีค่าเท่ากับ 4.65 ซึ่งมากกว่า 2 และค่า RMSEA สูงกว่า 0.05 ค่าเหล่านี้แสดงว่ารูปแบบยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงดังภาพที่ 10 ผู้วิจัยจึงทำการปรับรูปแบบ โดยพิจารณาปรับตามคำแนะนำการปรับรูปแบบของโปรแกรม คำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี เพื่อให้รูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด จากการวิเคราะห์ครั้งที่ 1 โปรแกรมแสดงผลว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อน d และ e ซึ่งเป็นความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภายนอก (X) และตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภายใน (Y) ทำให้ไม่สามารถปรับเส้นทางต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้มีความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อน d และ e โดยการเพิ่มเมตริกซ์พารามิเตอร์ TH (theta delta-epsilon) ซึ่งเป็นเมตริกซ์ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d และ e โดยกำหนดให้เป็นพารามิเตอร์อิสระเพื่อ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพิ่มเส้นทางในขณะที่ทำการปรับแบบจำลองตามคำแนะนำของโปรแกรม (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ภายหลังการปรับแบบจำลองตามคำแนะนำของโปรแกรมและตามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีแล้วได้ผลการทดสอบความตรงของแบบจำลองครั้งสุดท้ายดังภาพที่ 11 ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าไค-สแควร์ (chi-square) เท่ากับ 39.31 ค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.50 ที่องศาอิสระเท่ากับ 40 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (standardized RMR) เท่ากับ 0.024 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.00 เมื่อรูปแบบสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำเสนอผลการวิจัยที่วิเคราะห์ได้ ดังแสดงในตารางที่ 12-15 ดังนี้



ภาพที่ 11 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ภายหลังการปรับรูปแบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ด้วยโปรแกรมลิสเรล

ตัวแปรแฝง	เมตริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ				R^2
	ตัวแปรสังเกตได้	สปส.	SE	t-test	
LDS					
	CHA	0.57	0.03	18.65*	0.61
	INSP	0.63	0.03	20.02*	0.68
	CAN	0.74	0.03	22.32*	0.78
	MODEL	0.77	0.03	24.07*	0.88
	EMP	0.75	0.03	22.32*	0.78
TEA					
	KN	0.54	0.04	14.25*	0.91
	AT	0.33	0.05	7.34*	0.30
	RP	0.38	0.04	10.66*	0.38
ENV					
	MO	0.72	0.03	25.55*	0.93
	CO	0.51	0.03	18.41*	0.60
	PO	0.68	0.05	13.78*	0.87
CBP					
	PTA	0.48	-	-	0.41
	CB	0.46	0.04	12.44*	0.48
	RF	0.55	0.06	8.68*	0.50
QCC					
	QUA	0.33	-	-	0.34
	SAT	0.64	0.13	5.03*	0.84

chi-square goodness of fit = 39.31 df = 40P = 0.50 chi-square /df = 0.98

RMSEA = 0.00 RMR = 0.011 standardized RMR = 0.024

GFI = 0.99 AGFI = 0.96 CFI = 1.00 NFI = 1.00 NNFI = 1.00

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากภาพที่ 11 และตารางที่ 12 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้การเป็นแบบอย่าง (MODEL) ความรู้และทักษะ (KN) และการจูงใจ (MO) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกันเท่ากับ 0.77, 0.54 และ 0.72 ตามลำดับ จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ใช้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ได้ดีที่สุด และพบว่า ตัวแปรสังเกตได้การปฏิบัติแบบย้อนคิด (RF) และคุณภาพงาน (SAT) ใช้วัดตัวแปรแฝงการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ได้ดีที่สุดเช่นกัน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุดในกลุ่มตัวแปรแฝงเดียวกันเท่ากับ 0.55 และ 0.64 ตามลำดับ

จากตารางพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.61-0.88, 0.30-0.91 และ 0.60-0.93 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ร้อยละ 61-88, ร้อยละ 30-91 และร้อยละ 60-93 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.41-0.50 และ 0.34-0.84 สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ร้อยละ 41-50 และร้อยละ 34-84 ตามลำดับ เกี่ยวกับอำนาจในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรนั้น Saris (1984 อ้างใน นวลฉวี ประเสริฐสุข, 2542) ได้ให้ความเห็นว่า การศึกษาตัวแปรในทางสังคมศาสตร์นั้น มักจะเกิดความคลาดเคลื่อนสูงเนื่องจากการวัด ทำให้ตัวแปรที่ศึกษาสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ไม่มากนัก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ ถ้าตัวแปรใดสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ถึงร้อยละ 40 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เป็นผลลัพธ์ที่ดีและยอมรับได้ จากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาพบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุส่วนใหญ่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำได้สูงมากกว่าร้อยละ 40 จึงถือได้ว่า เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีนัยสำคัญทางสถิติเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู

ตัวแปรตาม	R^2	อิทธิพล	ตัวแปรแฝงภายนอก/ตัวแปรแฝงภายใน				
			ENV	TEA	LDS	CBP	QCC
CBP	0.65	DE	0.76*	0.34*	-0.44		
		IE					
		TE	0.76*	0.34*	-0.44		
QCC	0.17	DE					
		IE	0.39	0.17*	-0.23		
		TE	0.07	0.21*	0.15	0.51*	
PTA	0.41	DE					
		IE					
		TE	0.36*	0.16*	-0.21	0.48	
CB	0.48	DE					
		IE					
		TE	0.35*	0.16*	-0.21	0.46*	
RF	0.50	DE					
		IE					
		TE	0.42*	0.19*	-0.24	0.55*	
QUA	0.34	DE					
		IE				0.17*	
		TE	0.02	0.07*	0.05	0.17*	0.33
SAT	0.84	DE					
		IE				0.32*	
		TE	0.04	0.14*	0.09	0.32*	0.64*

หมายเหตุ: DE = อิทธิพลทางตรง (direct effect)

IE = อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect)

TE = อิทธิพลรวม (total effect)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากตารางที่ 13 เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู โดยพิจารณาจากค่าอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรง พบว่า พฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู (CBP) ได้รับอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากตัวแปรปัจจัยด้านบุคลิกภาพครู (TEA) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มากที่สุด โดยปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ส่งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกมากที่สุดเท่ากับ 0.76 รองลงมาคือ บุคลิกภาพครู (TEA) ส่งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกเท่ากับ 0.34 ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพลน้อยที่สุด และส่งผลในทิศทางที่กลับกันหรือในทิศทางที่ตรงข้ามกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ -0.44 จากข้อมูลแสดงว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุดคือ ตัวแปรปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) รองลงมาคือ ตัวแปรปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) และตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) ไม่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP)

เมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) พบว่า ตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) มีอิทธิพลรวมต่อตัวแปรปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) มากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) โดยมีขนาดอิทธิพลรวมทางบวกสูงสุดเท่ากับ 0.51 และ 0.21 ตามลำดับ แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) และปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีอิทธิพลรวมทางบวกแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.15 และ 0.07 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ตัวแปรปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มากที่สุด โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรปัจจัยการปฏิบัติแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) มีค่าขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.17 รองลงมาคือปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LDS) ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ส่งผลทางอ้อมสูงกว่าปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมต่ำที่สุดและมีค่าเป็นลบ (-0.23)

จากข้อมูลแสดงว่า ตัวแปรปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ของครูมากที่สุด โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) และตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) มีอิทธิพล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) ได้ร้อยละ 65 และตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ได้เพียงร้อยละ17 ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ตัวแปรปัจจัยบางตัวมีค่าอิทธิพลต่ำ และมีความแปรปรวนไม่เพียงพอที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำได้

ตารางที่ 14 แสดงค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρc) ความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρv) และค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ρc	ρv	R^2
LDS		0.94	0.74	
	CHA			0.61
	INSP			0.68
	CAN			0.78
	MODEL			0.88
	EMP			0.78
TEA		0.76	0.53	
	KN			0.91
	AT			0.30
	RP			0.38
ENV		0.92	0.80	
	MO			0.93
	CO			0.60
	PO			0.87
CBP		0.72	0.46	
	PTA			0.41
	CB			0.48
	RF			0.50

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ρ_c	ρ_v	R^2
QCC		0.74	0.59	
	QUA			0.34
	SAT			0.84

ตารางที่ 14 เป็นการพิจารณาประสิทธิภาพของรูปแบบการวัดโดยพิจารณาจากค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง(ρ_c) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) ซึ่งค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงควรมีค่ามากกว่า 0.6 และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ควรมีค่ามากกว่า 0.5

(สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์, 2551) จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) สิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) มีค่าความเที่ยง (ρ_c) สูง (ค่ามากกว่า 0.6) โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) มีค่าความเที่ยงสูงที่สุด คือ 0.94 รองลงมาคือองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) และบุคลิกภาพครู (TEA) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.92 และ 0.76 ตามลำดับ และองค์ประกอบส่วนใหญ่อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบ (ρ_v) ได้สูงเช่นกัน (ค่ามากกว่า 0.5) โดยองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้สูงสุดร้อยละ 80 รองลงมาคือองค์ประกอบภาวะผู้นำ (LDS) อธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 74 สำหรับองค์ประกอบอื่นๆ ได้แก่ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) บุคลิกภาพครู (TEA) และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) อธิบายความแปรปรวนเฉลี่ยได้ใกล้เคียงกันตั้งแต่ร้อยละ 46 ถึงร้อยละ 59 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

	CBP	**QCC**	**ENV**	**TEA**	**LDS**
CBP	1.00				
QCC	0.38**	1.00			
ENV	0.68**	0.30**	1.00		
TEA	0.68**	0.30**	0.54**	1.00	
LDS	0.51**	0.29**	0.91**	0.47**	1.00

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เมื่อพิจารณาค่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงในตารางที่ 15 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัว รวมทั้งสิ้น 15 คู่ มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรส่วนใหญ่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสหสัมพันธ์ทุกคู่มีค่าเป็นบวก มีค่าอยู่ระหว่าง 0.29 - 0.91 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำถึงระดับสูง โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำ (LDS) ที่เป็นตัวแปรสาเหตุกับตัวแปรความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ที่เป็นผล และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำ (LDS) กับตัวแปรสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีค่าสูงสุดเท่ากับ 0.91 แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 15

จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามากที่สุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ ปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) ซึ่งส่งอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก ผ่านตัวแปรการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.21 เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) พบว่า ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) และบุคลิกภาพครู (TEA) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกมากที่สุด และมากกว่าปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.76 อย่างไรก็ตามพบว่า ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC)อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแม้ว่าจะมีค่าอิทธิพลทางอ้อมสูงที่สุดก็ตาม สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) พบว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่ำที่สุดและมีค่าเป็นลบเท่ากับ -0.44 และ -0.23 ตามลำดับ สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) ปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) และปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) ได้ร้อยละ 65 และตัวแปรเชิงสาเหตุทุกตัวร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของสมการโครงสร้างรวมทั้งหมดได้ร้อยละ 17

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาครั้งนี้ สรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงของตัวแปร โดยใช้สถิติพื้นฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 412 คน เป็นเพศหญิงมากที่สุดร้อยละ 57.8 มีอายุระหว่าง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

30-39 ปี มากที่สุดร้อยละ 34.5 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดร้อยละ 69.9 ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในสถานศึกษาประเภทวิทยาลัยเทคนิคมากที่สุดร้อยละ 53.4 มีประสบการณ์การสอนในสถานศึกษาปัจจุบันน้อยกว่า 10 ปีมากที่สุดร้อยละ 52.7 และมีตำแหน่งเป็นข้าราชการครูมากที่สุดร้อยละ 57.1 รองลงมาคือ ครูจ้างสอน และพนักงานราชการทำหน้าที่สอน คิดเป็นร้อยละ 30.3 และ 12.6 ตามลำดับ

2. การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามความคิดเห็นของครู พบว่า

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ 3.59 - 3.66 โดยตัวแปรการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (CAN) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3.66) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (INSP) และการเป็นแบบอย่าง (MODEL) ซึ่งมีค่าเท่ากัน (3.65) การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (3.63) และการเสริมสร้างกำลังใจ (EMP) เกิดขึ้นน้อยที่สุดเท่ากับ 3.59

2.2 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ 3.63 - 3.79 โดยตัวแปรนโยบายองค์การ (PO) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (3.79) รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสาร (CO) และการจูงใจ (MO) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (3.63)

2.3 ปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อเรื่องดังกล่าวในระดับมาก เฉลี่ยตั้งแต่ 4.07 - 4.26 โดยตัวแปรความรับผิดชอบ (RP) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.26) รองลงมาคือ เจตคติ (AT) และความรู้และทักษะ (KN) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (4.07) ตามลำดับ

2.4 ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อเรื่องดังกล่าวในระดับมาก เฉลี่ยตั้งแต่ 3.83 - 4.21 โดยการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก (PTA) มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (4.21) รองลงมาคือ การร่วมคิดร่วมทำ (CB) (4.15) และการปฏิบัติแบบย้อนคิด (RF) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด (3.83)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.5 ปัจจัยความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ซึ่งวัดจากคุณภาพผู้เรียน (QUA) และคุณภาพงาน (SAT) ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อเรื่องดังกล่าวเฉลี่ยเท่ากันในระดับมาก มีค่าเท่ากับ 3.68

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบพิจารณาจากค่า KMO และค่า Bartlett's test of sphericity พบว่า KMO มีค่าอยู่ระหว่าง 0.718 - 0.954 (KMO > 0.50) และค่า chi-square มีนัยสำคัญ (P< 0.05) แสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

4. การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบที่ปรับแล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าไค-สแควร์ (chi-square) ไม่มีนัยสำคัญ (P > 0.05) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) เท่ากับ 1.32 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.028 ค่า standardized RMR เท่ากับ 0.018 ค่า GFI และ AGFI เท่ากับ 0.98 และ 0.96 ค่า NFI, NNFI และ CFI เท่ากับ 0.99, 1.00 และ 1.00 ตามลำดับ

5. ประสิทธิภาพของรูปแบบการวัด พิจารณาจากค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงและความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ พบว่า ภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) มีค่าความเที่ยงสูง (ค่ามากกว่า 0.6) โดยภาวะผู้นำ (LDS) มีค่าความเที่ยงสูงที่สุดคือ 0.93 รองลงมาคือสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) และบุคลิกภาพครู (TEA) ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.87 และ 0.76 ตามลำดับ โดยภาวะผู้นำ (LDS) สามารถอธิบายความแปรปรวนเฉลี่ยได้สูงที่สุดร้อยละ74 รองลงมาคือองค์ประกอบสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) อธิบายความแปรปรวนเฉลี่ยได้ร้อยละ69 และบุคลิกภาพครู (TEA) อธิบายความแปรปรวนเฉลี่ยได้ร้อยละ53 ตามลำดับ

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า

6.1 ปัจจัยภาวะผู้นำสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (MODEL) การเสริมสร้างกำลังใจ (EMP) การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ (CAN) การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (INSP) และการสร้างกระบวนการแบบท้าทาย (CHA) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.76, 0.75, 0.73, 0.63 และ 0.58 ตามลำดับ

6.2 ปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปรตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ ความรู้และทักษะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(KN) ความรับผิดชอบ(RP) และเจตคติ (AT) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53, 0.39 และ 0.32 ตามลำดับ

6.3 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ตามที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ได้แก่ การจูงใจ (MO) นโยบายองค์การ (PO) และการติดต่อสื่อสาร (CO) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.72, 0.56 และ 0.49 ตามลำดับ

7. การวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุดของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นสาเหตุ ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง (MODEL) ความรู้และทักษะ (KN) และการจูงใจ (MO) เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่ใช้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ (LDS) บุคลิกภาพครู (TEA) และสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) ได้ดีที่สุด สำหรับตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นผล พบว่า การปฏิบัติแบบย้อนคิด (RF) และคุณภาพงาน (SAT) เป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่ใช้วัดตัวแปรแฝงการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC) ได้ดีที่สุด

8. การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 39.31 ค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.50 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 40 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (chi-square/df) เท่ากับ 0.98 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีรากค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (standardized RMR) เท่ากับ 0.024 และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (RMSEA) เท่ากับ 0.00

9. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ (LDS) ปัจจัยบุคลิกภาพครู (TEA) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV) และปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP) ตัวแปรปัจจัยสาเหตุทั้งหมดในรูปแบบ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำได้ร้อยละ 17 และอธิบายความแปรปรวนของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำได้ร้อยละ 65

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว นำมาสรุปผลตามสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู และปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ โดยมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามขนาดค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยบุคลิกภาพครู สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำมีค่าอิทธิพลต่ำที่สุดและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ และปัจจัยภาวะผู้นำ โดยมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยบุคลิกภาพครู สำหรับปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยภาวะผู้นำ มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงเชิงบวก และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำต่ำที่สุดและมีค่าเป็นลบ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงลบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำต่ำที่สุดเช่นเดียวกัน

2.2 ปัจจัยบุคลิกภาพครู มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

2.3 ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำมากที่สุดเช่นเดียวกัน แต่เป็นไปอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเชิงบวกต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อาชีวศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญเรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ประกอบด้วย การปฏิบัติแบบย้อนคิด การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก และการร่วมคิดร่วมทำ

4. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ บุคลิกภาพครู สิ่งแวดล้อมองค์การ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ข้อวิจารณ์

การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ประกอบด้วย ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ ปัจจัยบุคลิกภาพครู ปัจจัยภาวะผู้นำ และการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ โดยมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยบุคลิกภาพครู โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การมีค่าอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือปัจจัยบุคลิกภาพครู ส่วนปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่ำสุดและมีค่าเป็นลบ เมื่อพิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ พบว่า มี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ และปัจจัยบุคลิกภาพครู โดยปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกมากที่สุด สำหรับปัจจัยบุคลิกภาพครูมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงเชิงบวก และอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ สำหรับปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านปัจจัยภาวะผู้นำ พบว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าผู้บริหารจะมีการแสดงภาวะผู้นำในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ การเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย และการเสริมสร้างกำลังใจ ซึ่งปฏิบัติน้อย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่สุด ผลการศึกษากลับพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและมีค่าเป็นลบ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ในการทำให้ผู้อื่นได้แสดงความสามารถ โดยการมอบหมายงานพิเศษให้ครูนั้น ผู้บริหารคำนึงถึงความสนใจและความรู้ความสามารถของครูค่อนข้างน้อย ทำให้การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติของครูเกิดขึ้นในระดับปานกลาง การร่วมคิดร่วมทำจึงเกิดขึ้นน้อย ซึ่งเป็นไปตามข้อมูลที่พบว่า ครูได้รับมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 3.95 ผลที่ได้นี้สอดคล้องกับความเห็นของ Villa and Thousand (1996) ที่เสนอว่า การร่วมคิดร่วมทำมีพื้นฐานที่สำคัญ คือ ความเต็มใจ หรืออาสาสมัคร การที่ครูถูกบังคับหรือกำหนดให้ร่วมคิดร่วมทำโดยไม่เต็มใจ จะทำให้การร่วมคิดร่วมทำล้มเหลว การแสดงการร่วมคิดร่วมทำของครูเหล่านี้ จึงขึ้นกับความเต็มใจ เจตคติที่ดีต่อผู้บริหาร และกิจกรรมที่ดำเนินการในขณะนั้น หากพบว่ากิจกรรมที่ทำไม่สอดรับกับความรู้ความสามารถที่มี การร่วมคิดร่วมทำก็ไม่เกิดขึ้น ซึ่งอธิบายได้ว่าในบริบทของการศึกษาไทย ครูส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะทำงานของตนอย่างอิสระ จะร่วมคิดร่วมทำเมื่องานนั้นเป็นงานใหญ่หรือเป็นงานของสถานศึกษา โดยครูต้องได้รับทราบงานและบทบาทของตนจากการได้รับคำสั่งมอบหมายหน้าที่ นอกจากนั้น การที่ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจในระดับน้อยที่สุด โดยเฉพาะเรื่องการให้รางวัลตอบแทนผู้ที่ทำคุณประโยชน์ตลอดจนการจัดสวัสดิการ การให้ครูมีส่วนร่วม และให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในระดับน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับการจูงใจด้านอื่นๆ ทำให้การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติของครูเกิดขึ้นน้อยด้วย จากข้อมูลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูมีการแสดงความคิดเห็นในการประชุม มีการอาสาทำงานร่วมกับผู้อื่นน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับการร่วมคิดร่วมทำด้านอื่นๆ ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จึงมีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีอิทธิพลนั่นเอง

ด้านปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ พบว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร เรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ คือ การจูงใจ นโยบายองค์การ และการติดต่อสื่อสาร โดยครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน โดยผู้บริหารมีการปฏิบัติในเรื่องนโยบายองค์การมากที่สุด รองลงมา คือ การติดต่อสื่อสาร และมีการปฏิบัติในเรื่องการจูงใจน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยความเห็นเท่ากับ 3.79, 3.65 และ 3.63 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติในด้านการเสริมสร้างกำลังใจน้อยที่สุด การที่ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อธิบายได้ว่า เป็นเหตุจากตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว เพราะตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเกี่ยวข้องกับการจัดการสถานศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และวิธีการ โดยอาศัยทรัพยากรทางการศึกษา จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับนโยบายการบริหาร โดยมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ทุกคนรับทราบและสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้ดี

สำหรับการปฏิบัติเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา พบว่า มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยครูมีอิสระและมีสื่ออุปกรณ์เพียงพอ สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้บริหารได้โดยตรง การติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นมิตร ทำให้ครูพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร การที่ครูพึงพอใจอธิบายได้ว่า กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่ที่ครูติดต่อสื่อสารหรือร่วมคิดร่วมทำด้วย มีการสื่อสารและความไว้วางใจระหว่างกันในเรื่องของงานในระดับที่ใกล้เคียงกัน อาจเป็นเพราะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สอบบรรจุหรือได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติการสอนตรงตามวุฒิ จึงทำให้ครูมีความรู้ ความสามารถ และความถนัดในระดับใกล้เคียงกัน และการที่ครูได้รับผลตอบแทนที่เหมือนกัน ทำให้ครูรู้สึกเสมอภาค มีอิสระและมีความรู้สึกไว้วางใจในการสื่อสารระหว่างกัน ดังนั้น การร่วมคิดร่วมทำที่เพิ่มขึ้นหรือน้อยลงในตัวครู จึงไม่ได้เป็นผลจากองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุจากบุคคลอื่น แต่เป็นอิทธิพลที่มาจากสิ่งแวดล้อมองค์การที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน ทำให้บรรยากาศการทำงานภายในสถานศึกษามีลักษณะเป็นแบบเปิด ครูมีขวัญกำลังใจสูงและให้ความร่วมมือในการทำงาน สอดคล้องกับที่ Koontz and Weihrich (1990) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลในองค์การให้มีความเต็มใจและมีความพยายามในการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรยากาศโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มักเป็นบรรยากาศแบบเปิด (Kimbrough and Burkett, 1990) ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับผลที่เกิดขึ้นในการวิจัยครั้งนี้

สำหรับด้านการจูงใจ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติด้านการจูงใจน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ แต่ก็อยู่ในระดับมาก โดยการจูงใจที่ปฏิบัติ คือ การจูงใจด้วยผลตอบแทนที่เป็นเงินและจูงใจด้วยผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ การยกย่องชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การให้ความมั่นคง การให้ความเอาใจใส่ เป็นกันเองของสมาชิกในองค์การ รวมถึงการมีความพร้อมในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการต่างๆ ผลการจูงใจด้วยวิธีต่างๆ ดังกล่าวส่งอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำงาน และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทิศทางที่ต่ำลงหรือสูงขึ้นก็ได้ การเลือกใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความสามารถขององค์การ เพื่อการจูงใจที่มีประสิทธิผล

ผลการศึกษาอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมองค์การครั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีองค์การเชิงระบบความร่วมมือของ Barnard (1976) ที่เสนอว่า ระบบความร่วมมือภายในองค์การ และเป้าประสงค์ขององค์การ คือ ผลผลิตของระบบความร่วมมือ การที่องค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้ผู้บริหารต้องพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์การ ต้องสร้างแรงจูงใจ และกำหนดเป้าหมาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ ที่มีต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ กลับพบว่า ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างไม่มีนัยสำคัญ ที่เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการกระทำทางสังคม (social action theory) ของ Reeder (1974 อ้างใน สุระพี อาคมคง, 2550: 45) ที่อธิบายถึงอิทธิพลของสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการกระทำทางสังคมของมนุษย์ ตลอดจนอธิบายเหตุผลในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดของบุคคลว่าขึ้นกับปัจจัยหลายประการ มิได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง เหตุผลประการหนึ่งในการกระทำของบุคคลที่ Reeder กล่าวไว้ คือ การสนับสนุนจากสังคม (support) ที่ผู้ปฏิบัติคาดว่าจะได้รับในรูปแบบต่างๆ ทั้งในรูปของการช่วยเหลือหรือคัดค้าน ซึ่งโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติมีความโน้มเอียงที่จะตัดสินใจและกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อรู้ว่าได้รับการสนับสนุน การสนับสนุนจากสังคมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับพฤติกรรมการทำงานที่พึงปรารถนา ทำให้ครูสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยของ Russell *et al.* (1987) ยืนยันว่าการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างยิ่ง Lathrop (1979) พบว่าการมีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่มีผลทำให้ครูขาดงานน้อย และครูมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี Strickland (1963: 4589-4599) ก็พบว่า ความร่วมมือช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานความร่วมมือให้ความช่วยเหลือจากครูใหญ่ มีผลทำให้การทำงานของครูดีขึ้น ดังนั้น การสนับสนุนจากสังคม โดยเฉพาะจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จะมีผลทำให้การสอน การอบรมนักเรียนของครูเป็นไปด้วยดี เนื่องจากครูจะรู้สึกว่ามีขวัญกำลังใจในการทำงาน รู้สึกว่าเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค มีผู้คอยให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่ต้องการ ไม่รู้สึกว่าตนเองทำงานอย่างโดดเดี่ยวและเผชิญปัญหาต่างๆ โดยลำพัง ทำให้ครูตั้งใจปฏิบัติหน้าที่สอน และอบรมนักเรียนอย่างกระตือรือร้น แต่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากข้อมูลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานให้ครูในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55) เมื่อเปรียบเทียบกับการปฏิบัติด้านอื่นๆ

เมื่อศึกษาคุณลักษณะของครูที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ครูส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหญิง มากที่สุดรองลงมาคือครูจ้างสอน อายุระหว่าง 30-39 ปีมากที่สุดรองลงมาคืออายุระหว่าง 40-49 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด ส่วนใหญ่อยู่ในวิทยาลัยเทคนิครองลงมาคือวิทยาลัยสารพัดช่าง และมีประสบการณ์การสอนในสถานศึกษาปัจจุบันน้อยกว่า 10 ปีมากที่สุดรองลงมาคือประสบการณ์ระหว่าง10-19 ปี แสดงให้เห็นว่า ครูส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน มีความแตกต่างทางอายุสูง มีความรู้ความสามารถ เป็นวัยที่ต้องการการสนับสนุนจากสถานศึกษาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ ผลของความแตกต่างทางปัจจัยส่วนบุคคลเหล่านี้ ทำให้แต่ละบุคคลมีความคิด มีเจตคติ การเห็นคุณค่าของรางวัล หรือมีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg ผู้บริหารจึงต้องจัดสภาพแวดล้อมองค์การด้านการจูงใจ หรือการเสริมแรงให้เหมาะสมกับบุคคลในองค์การ เหมาะสมกับลักษณะงาน และความสามารถของสถานศึกษา จึงจะทำให้สิ่งแวดล้อมองค์การส่งอิทธิพลถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ ก็ทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจกระทำขาดตอนเป็นช่วงๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย จึงจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ (Evans, 1971)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมานี้จึงอธิบายผลการวิจัยนี้ได้ว่า เหตุที่สิ่งแวดล้อมองค์การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หรือกล่าวได้ว่าไม่มีอิทธิพลนั้น เนื่องจาก การสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษายังไม่เพียงพอ โดยมีข้อมูลจากงานวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติภาวะผู้นำด้านการเสริมสร้างกำลังใจน้อยที่สุด เช่นเดียวกับการจัดสิ่งแวดล้อมองค์การด้านการจูงใจมีการปฏิบัติน้อยที่สุดเช่นกัน แม้ว่าครูจะมีความเห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติทั้ง 2 ด้านเฉลี่ยในระดับมากก็ตาม ส่งผลให้ครูแสดงพฤติกรรมการร่วมคิดร่วมทำในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในการประชุม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) และการอาสาทำงานร่วมกับผู้อื่นที่นอกเหนือความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) ในระดับที่น้อยกว่าการปฏิบัติด้านอื่นๆ ในปัจจัยเดียวกัน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สำหรับปัจจัยบุคลิกภาพครู เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยบุคลิกภาพครูมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญเรียงลำดับความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดคือ ความรู้และทักษะ ความรับผิดชอบ และเจตคติ การที่ปัจจัยบุคลิกภาพครูมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นเพราะการทำงานในสถานศึกษานั้น ครูเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย การที่ครูมีความรู้และทักษะ ได้ปฏิบัติงานตรงกับความสนใจ ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างอิสระในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนได้รับมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ทำให้ครูปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดี แสดงว่า ครูจะมีส่วนร่วมในเรื่องใด ต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ร่วมหรือในสาขาวิชานั้น จึงจะเข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ความรู้และทักษะเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ส่งผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

นอกจากนั้นงานในสถานศึกษาหลายงานเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิดร่วมทำ เช่น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ กิจกรรมเหล่านี้ทำให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวปฏิบัติในเนื้องานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ตลอดจนเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในลักษณะบรรยากาศของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกร่วม ความเป็นอิสระ ความไม่แน่นอน ความเชื่อถือศรัทธาและการไว้วางใจ สอดคล้องกับข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ครูได้รับความรู้เรื่องการจัดการเรียนการสอนจากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92) สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อเจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่อาจเป็นบวกหรือลบก็ได้ เจตคติต่องานในทางบวกถือว่ามีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงาน เจตคติจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ (Beach, 1975: 235 และ พงศ์ หรดาล, 2540: 39) เช่นเดียวกับการรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Plymout State University, 2003 และ Mesa Public School, 2003 อ้างใน จุฑาทิพย์ สร้างสุวรรณ, 2548) สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ความรับผิดชอบและเจตคติ เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ รองลงมาจากตัวแปรความรู้และทักษะ ซึ่งเป็นไปในทำนองเดียวกับความคิดเห็นของครูผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความเห็นว่า ครูมีเจตคติที่ดีต่อการร่วมคิดร่วมทำ และมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติในระดับมาก แสดงว่า ในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ครูมีความรู้และทักษะ มีความรับผิดชอบ และเจตคติที่ดีในการทำงาน ทำให้การร่วมคิดร่วมทำหรือการมีส่วนร่วมของครูได้ผล สอดคล้องกับที่ Tri *et al.* (1988: 193) ได้กล่าวไว้ว่า การจะทำให้การมีส่วนร่วมได้ผล ผู้ร่วมงานต้องมีความรู้ มีความสามารถในเรื่องที่ร่วม นอกจากนั้น เจตคติและพฤติกรรมของ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้ร่วมงาน มีส่วนทำให้การมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้จึงอธิบายได้ว่า ปัจจัยบุคลิกภาพครูมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

สำหรับปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งเป็นทั้งปัจจัยสาเหตุและปัจจัยผล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด ตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ คือ การปฏิบัติแบบย้อนคิด การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก และการร่วมคิดร่วมทำ โดยครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ครูมีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน โดยมีการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักมากที่สุด รองลงมาคือ การร่วมคิดร่วมทำ และการปฏิบัติแบบย้อนคิด มีค่าเฉลี่ยความเห็นเท่ากับ 4.21, 4.15 และ 3.83 ตามลำดับ

การที่ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นเพราะการทำงานในสถานศึกษานั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนและทุกฝ่าย จึงจะทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้พบว่า สถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ทำให้เกิดการยอมรับในเบื้องต้นว่า วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์การเป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นพลังสำคัญที่ก่อให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำตามมา เมื่อวิเคราะห์ลักษณะของการร่วมคิดร่วมทำ พบว่า ครูสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ตลอดจนสนับสนุนผู้ร่วมงานและผู้เรียนในการจัดการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังช่วยปฏิบัติงานด้านอื่นๆ นอกจากการสอนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมและเชาว์ปัญญาของผู้เรียน โดยครูจะแสดงความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย และทำงานโดยมุ่งความสำเร็จเป็นสำคัญ นอกจากนี้ครูยังมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการสอน เกี่ยวกับหลักสูตร และให้คำแนะนำระหว่างกัน การตั้งคำถามเกี่ยวกับการสอนเป็นการสะท้อนการปฏิบัติงาน ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ และได้รับเทคนิคที่ครูสามารถนำไปปรับปรุงการสอนของตนเองได้ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้เป็นลักษณะของการปฏิบัติที่เรียกว่าร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งตามความเห็นของครูผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ครูในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำในระดับมากทุกด้านเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ การร่วมคิดร่วมทำ และการปฏิบัติแบบย้อนคิด โดยงานวิจัยนี้พบว่า ตัวแปรสำคัญที่บ่งชี้หรือวัดการร่วมคิดร่วมทำของครูได้มากที่สุดคือ การปฏิบัติแบบย้อนคิดหรือการสะท้อนคิด ดังนั้น ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ร่วมทำ จึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู เพราะการที่บุคคลปฏิบัติงานด้วยการร่วมคิดร่วมทำ และมีโอกาสสะท้อนคิดความคิดของตนเอง เป็นการเปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตน พัฒนาความมีระเบียบ และทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด ได้สื่อสารความคิดของตนกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเข้าใจ และพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง ช่วยส่งเสริมให้เป็นนักคิดที่ดีขึ้นในการตั้งคำถามและให้เหตุผล ทำให้มีการพัฒนาและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติให้เกิดผลดี (จารุวรรณ ศิลปรัตน์, 2548)

ดังนั้น เพื่อให้การร่วมคิดร่วมทำของครูไม่ล้มเหลว ผู้บริหารจึงต้องสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของครู โดยต้องสนใจกับตัวแปรที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความแตกต่างของพฤติกรรม คือ ตัวแปรระดับบุคคล และตัวแปรระดับองค์การประกอบด้วย งานจึงจะสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เพราะงานวิจัยที่ผ่านมาระบุว่า การร่วมคิดร่วมทำระหว่างครู ช่วยในการพัฒนาคุณภาพการสอนจากการทำงานร่วมกัน ในการทำแผนการสอน บทเรียน และการประเมินผล (Starr, n.d.) เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำในการศึกษาวิจัยนี้ จึงพบว่า มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยตัวบ่งชี้คุณภาพงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติมากที่สุด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2. พัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

การศึกษาวิจัย ศึกษาเฉพาะการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน งานสนับสนุนการสอน และการจัดการด้านอาชีวศึกษา ศึกษาเฉพาะสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่มีการปฏิบัติดี คือ เป็นสถานศึกษาที่มีสิ่งแสดงถึงความยอดเยี่ยมหรือดีเด่นอย่างชัดเจน โดยเป็นสถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานของสมศ. และเป็นสถานศึกษารางวัลพระราชทาน พ.ศ. 2550-2551 มุ่งศึกษาปัจจัยและรูปแบบการทำงานระหว่างครู ที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้รับการประกาศเกียรติคุณ เก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณครั้งล่าสุดและย้อนหลัง 1 ปี คือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550-2551 คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรครูในปีการศึกษา 2551 ด้วยสูตรของ Yamane (1967) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดีเหล่านั้น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย ประชากรคือ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจำนวน 415 แห่ง รวม 26,189 คน ในปีการศึกษา 2551 กลุ่มตัวอย่างคือ ครู จำนวน 435 คน จากสถานศึกษาจำนวน 56 แห่ง ที่สุ่มมาอย่างเจาะจง แบ่งเป็น ข้าราชการครู พนักงานราชการทำหน้าที่สอน และครูจ้างสอน

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรต้น ตัวแปรคั่นกลาง และตัวแปรตาม โดยตัวแปรต้นที่เป็นตัวแปรแฝงจำนวน 3 ตัว ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู และปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ โดยมีตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงด้านบุคลิกภาพครู ได้แก่ ความรู้และทักษะ เจตคติ และความรับผิดชอบ ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงสิ่งแวดล้อมองค์การ ได้แก่ นโยบายองค์การ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ตัวแปรคั่นกลาง 1 ตัว คือ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ งานตามภารกิจหลัก (primary task) การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) และการปฏิบัติแบบย้อนคิด (reflective practice) ตัวแปรตาม 1 ตัว คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว คือ คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนใช้จริง โดยทดลองใช้กับครูในสถานศึกษาที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่จะให้ข้อมูล จำนวน 2 แห่ง รวม 60 คน หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค หลังจากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง ได้แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ เก็บข้อมูลจากครูจำนวน 435 คนโดยทางไปรษณีย์ และติดตามทวงถามด้วยหนังสือและทางโทรศัพท์ ตั้งแต่เดือนมีนาคม - มิถุนายน 2553 ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนจำนวน 412 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94

การวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร วิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL วิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ของปัจจัยเชิงสาเหตุ และวิเคราะห์ความตรงของรูปแบบ โดยตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ (chi-square) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square) ค่า RMSEA ค่าดัชนี GFI ค่าดัชนี AGFI ค่าดัชนี RMR และค่าดัชนี standardized RMR หลังจากนั้นสรุปและนำเสนอรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา พบว่า

1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู และปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ โดยมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามขนาดค่าอิทธิพลจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยบุคลิกภาพครู สำหรับปัจจัยภาวะผู้นำมีค่าอิทธิพลน้อยที่สุดและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การที่ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยบุคลิกภาพครู มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เนื่องจากตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของทั้งสองปัจจัยเกี่ยวข้องกับการจัดการสถานศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่าง คน งาน วิธีการ โดยอาศัยทรัพยากรทางการศึกษา หากความสัมพันธ์ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นแบบเปิดและครูพึงพอใจแล้ว จะทำให้ครูมีขวัญกำลังใจสูงและให้ความร่วมมือในการทำงาน สอดคล้องกับที่ Koontz and Weihrich (1990) ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลให้มีความเต็มใจและมีความพยายามในการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรยากาศองค์การที่มีประสิทธิผล มักเป็นบรรยากาศแบบเปิด (Kimbrough and Burkett, 1990) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Villa and Thousand (1996) ที่เสนอว่า การร่วมคิดร่วมทำมีพื้นฐานที่สำคัญคือ ความเต็มใจหรืออาสาสมัคร การที่ครูถูกบังคับหรือกำหนดให้ร่วมคิดร่วมทำโดยไม่เต็มใจจะทำให้การร่วมคิดร่วมทำล้มเหลว หากครูพบว่ากิจกรรมที่ทำไม่สอดรับกับความรู้ความสามารถที่มี การร่วมคิดร่วมทำก็ไม่เกิดขึ้น แรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานขององค์การและปัจจัยด้านบุคคล (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2548) ซึ่งเป็นไปในลักษณะเดียวกับงานวิจัยนี้ที่พบว่า การจูงใจด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมองค์การที่ดี มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ มีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นมิตรมีนโยบายการทำงานและเป้าหมายชัดเจน ตลอดจนครูได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้และทักษะ มีความรับผิดชอบ และมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ครู ดังนั้นปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยบุคลิกภาพครู จึงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู

อย่างไรก็ตามบุคคลจะปฏิบัติงานใดๆ ย่อมต้องอาศัยกำลังใจเป็นสำคัญ สิ่งที่จะทำให้บุคคลมีกำลังใจในการทำงานได้สำเร็จคือ การทำให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งจะเกิดประสิทธิภาพมากถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญ การที่ผู้บริหารมีกลยุทธ์การจูงใจที่ดีจะทำให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และ จีระ หงส์ลดารมภ์, 2549) สามารถเพิ่มผลผลิตในการทำงาน ช่วยลดอัตราการขาดงานและลดอัตราการลาออกจากงานลงร้อยละ50 (ณัฐยา สินตระการผล, 2548) แต่ถ้าผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานย่อมได้ผลตรงกันข้าม การศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าจะมีภาวะผู้นำในระดับมากทุกด้านก็ตาม สำหรับเรื่องนี้เป็นไปในทำนองเดียวกับที่ Evans (1971) กล่าวไว้ว่า ในการทำงานแม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงานแต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการทำงาน ขาดอิสรภาพทำให้กิจกรรมนั้นขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจกระทำขาดตอนเป็นช่วงๆ ไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นกิจกรรมที่สม่ำเสมอ และความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการด้วย การที่ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู จึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายปัจจัยดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการจูงใจภายในองค์การในระดับน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการปฏิบัติด้านอื่นๆ ประกอบกับครูได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้และทักษะน้อย แสดงว่าในการปฏิบัติงานครูอาจมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ปฏิบัติน้อยหรือไม่มีเลย ทำให้ยากที่จะทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เพราะขาดแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงานหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาเลือกใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานและสถานการณ์ขององค์การ เพื่อการจูงใจที่มีประสิทธิผล ซึ่งต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรมด้วย การร่วมคิดร่วมทำจึงจะได้รับการยอมรับและปฏิบัติ การศึกษาวิจัยนี้จึงพบว่า ภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู

1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ ปัจจัยบุคลิกภาพครู ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ และปัจจัยภาวะผู้นำ โดยมี 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำมีอิทธิพล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยบุคลิกภาพครู สำหรับปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและปัจจัยภาวะผู้นำ มีอิทธิพลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การที่ปัจจัยบุคลิกภาพครูมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ เป็นเพราะการทำงานในสถานศึกษานั้น ครูเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบรรลุผล การที่ครูมีความรู้และทักษะ มีความรับผิดชอบ และเจตคติที่ดีในการทำงาน ทำให้การร่วมคิดร่วมทำหรือการมีส่วนร่วมของครูได้ผล สอดคล้องกับที่ Tri *et al*. (1988: 193) กล่าวไว้ว่า การจะทำให้การมีส่วนร่วมได้ผล ผู้ร่วมงานต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ร่วม นอกจากนั้นเจตคติและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน มีส่วนทำให้การมีส่วนร่วมประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ที่พบว่า ความรู้และทักษะเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ใช้วัดพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ความรับผิดชอบและเจตคติ ปัจจัยบุคลิกภาพครูจึงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู

การที่ปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นเพราะการทำงานในสถานศึกษานั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน จึงจะทำให้สถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อวิเคราะห์งานต่างๆ ที่ครูปฏิบัติในการวิจัยครั้งนี้ เช่น การสนับสนุนผู้เรียนและผู้ร่วมงานจัดกิจกรรมต่างๆ ในการเรียนการสอน การช่วยปฏิบัติงานอื่นนอกจากการสอน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน หลักสูตร และให้คำแนะนำระหว่างกัน เป็นลักษณะที่เรียกว่าร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานระหว่างบุคคลภายในองค์การ ทำให้เกิดการแบ่งปันความคิดและสะท้อนความคิดจากการปฏิบัติงาน (Starr, n.d.) การทำงานของครูสะดวกและรวดเร็วขึ้น ครูได้พัฒนาตนเอง มีความสุขในการทำงาน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมีพฤติกรรมดีขึ้น การทำงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับจากภายนอก (ปัทมา ทุมาวงศ์, 2551) ซึ่งผลการวิจัยนี้พบว่า ครูมีการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำในระดับมากทุกด้าน โดยตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำได้ดีที่สุด คือ การปฏิบัติแบบย้อนคิด รองลงมาคือ การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก และการร่วมคิดร่วมทำ ตามลำดับ ดังนั้นปัจจัยการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ จึงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ บุคลิกภาพครู สิ่งแวดล้อมองค์การ การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ และความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ที่ปรับแก้แล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำมากที่สุด คือ ปัจจัยบุคลิกภาพครู ซึ่งส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ โดยผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ คุณภาพงานและคุณภาพผู้เรียน

ข้อค้นพบในการวิจัย

ครูจะร่วมคิดร่วมทำมากที่สุดถ้าครูมีความรู้และทักษะในเรื่องที่ร่วม หน่วยงานมีมาตรการจูงใจที่เหมาะสม ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ และครูได้มีโอกาสสะท้อนคิดการปฏิบัติงานของตน สำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำพิจารณาได้มากที่สุดจากคุณภาพงาน ซึ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

1. ใช้รูปแบบการวัดและเครื่องมือวิจัย ที่ตรวจสอบแล้วว่ามีความตรงตามเกณฑ์ ไปใช้ในการวัดระดับการร่วมคิดร่วมทำของครูในสถานศึกษา เพื่อศึกษาภาพรวมในระดับสถานศึกษาหรือวัดเป็นรายบุคคลว่ามีระดับการร่วมคิดร่วมทำอยู่ในระดับใด นอกจากนั้นผู้บริหารสามารถใช้ศึกษาความก้าวหน้าหรือศึกษาพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของครู เพื่อใช้ในการพิจารณาความดีความชอบหรือพิจารณายกย่องชมเชยครู ที่มีพฤติกรรมการปฏิบัติแบบร่วมคิดร่วมทำสูงภายในสถานศึกษา จะมีผลต่อภาพลักษณ์การบริหารงานของผู้บริหาร ตลอดจนการดำเนินการต่างๆ ภายในสถานศึกษา ทำให้การบริหารมีลักษณะโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและบุคลิกภาพครู มีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด ผู้บริหารจึงควรพัฒนาการจัดการองค์การไปพร้อมๆ กับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดบรรยากาศองค์การแบบเปิดและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลการวิจัยพบตัวบ่งชี้ที่สำคัญในปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การและบุคลิกภาพครู ประกอบด้วย การจูงใจ นโยบายองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความรู้และทักษะ ความรับผิดชอบ และเจตคติ ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาการร่วมคิดร่วมทำของครู ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่ได้นี้ไปใช้พัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีค่าสูงขึ้น โดยวิธีการสร้างการจูงใจซึ่งไม่ใช่การบังคับ กำหนดนโยบายและเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม มีระบบตรวจสอบที่ชัดเจนโปร่งใส สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูให้เป็นไปในทางที่ดี อำนวยความ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สะดวกในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือเกื้อกูล และมอบหมายหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำให้ครูร่วมมือและพึงพอใจในการทำงาน และเพื่อให้ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ได้รับการพัฒนาให้มีค่าสูงขึ้น ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ดังกล่าวได้ล่วงหน้า โดยนำข้อค้นพบที่ได้ไปกำหนดเป็นนโยบายการบริหารงาน และวางแผนพัฒนาปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับครู ผู้บริหาร และองค์การ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จะทำให้การทำงานร่วมกันของครูได้ผลเป็นที่น่าพอใจ

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยบุคลิกภาพครูเป็นเพียงปัจจัยเดียว ที่มีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมากที่สุด โดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ ดังนั้น หากมองว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ เป็นหน่วยทางสังคมที่จะทำให้เกิดการพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาสถานศึกษาแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารควรสนใจและให้ความสำคัญในการพัฒนามากที่สุดจึงควรเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากร และเนื่องจากผลการวิเคราะห์รูปแบบองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุในปัจจัยบุคลิกภาพครู พบว่า ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดคือ ความรู้และทักษะ รองลงมาคือ ความรับผิดชอบและเจตคติ ดังนั้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการร่วมคิดร่วมทำของครูให้มากขึ้น ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่ได้นี้ไปใช้พัฒนาตัวบ่งชี้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีค่าสูงขึ้น โดยพัฒนาด้านความรู้และทักษะของครูให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติมากขึ้น พัฒนาให้ครูมีความผูกพันกับงานและสถานศึกษา โดยการสร้างให้ครูรับรู้ว่าตนมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้อิสระ และให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จัดกระบวนการพัฒนาให้ครูเห็นคุณค่าและความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน เสริมสร้างให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อการสอน ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงเกี่ยวกับความหมาย แนวคิด และประโยชน์ของการร่วมคิดร่วมทำ ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันของครูได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์การในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะต่อครู

1. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ครูในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี มีความรู้และทักษะ มีความรับผิดชอบ และมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ครูยังได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้และทักษะที่มี ทำให้ความต่อเนื่องและการพัฒนางานเกิดขึ้นได้ยาก ประกอบกับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปัจจุบันครูมีภาระงานมากทั้งงานสอนและงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบาย ทำให้ครูไม่มีเวลาในการพัฒนางาน กำกับดูแลติดตามหรือให้คำปรึกษาแนะนำผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของการอาชีวศึกษา ครูควรจัดสรรเวลาเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ หมั่นฝึกฝนพัฒนาตนเองอยู่เสมอให้รอบรู้ในทุกเรื่องราวทั้งความรู้ด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพ โดยการฝึกอบรม หรือฝึกงานในสถานประกอบการ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครูในสถาบันการอาชีวศึกษาใกล้เคียง เพื่อให้การทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์

2. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ครูปฏิบัติภารกิจหลักด้านการจัดการเรียนการสอนในลักษณะของการร่วมคิดร่วมทำอยู่ในระดับมาก แต่มีการปฏิบัติแบบย้อนคิดในระดับน้อยที่สุด และเนื่องจากผลการวิจัยบ่งชี้ว่า การปฏิบัติแบบย้อนคิดเป็นตัวแปรที่วัดพฤติกรรมการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำได้ดีที่สุด ดังนั้น เพื่อให้บรรยากาศองค์การเป็นแบบร่วมคิดร่วมทำ ครูจึงควรพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมการปฏิบัติงานของตน ให้เป็นไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือและแบ่งปัน ยอมรับและไว้วางใจในความสามารถของผู้อื่น เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการสอน การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และคุณภาพผู้เรียนในที่สุด

ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารสถานศึกษา

1. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า สิ่งแวดล้อมองค์การและบุคลิกภาพครู มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ผู้บริหารจึงควรพัฒนาองค์การไปพร้อมกับการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนพัฒนาภาวะผู้นำของตัวผู้บริหารเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์การมีประสิทธิภาพ โดยการเสริมสร้างกำลังใจและจูงใจผู้ร่วมงาน ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ หรือโดยการสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานในทิศทางบวก เนื่องจากการจูงใจที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้การร่วมคิดร่วมทำได้ผล

2. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรสนับสนุนหรือเปิดโอกาสให้ครูได้มีการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำในภาระงานหลักที่รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมาย เช่น ให้มีกิจกรรมพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาหลักสูตร การจัดโครงการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ เพื่อที่จะทำให้เกิดบรรยากาศการร่วมคิดร่วมทำภายในสถานศึกษา นอกจากนั้นควรส่งเสริมและพัฒนาการร่วมคิดร่วมทำของครู โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบเปิด ให้ครูมีอิสระ มีสื่ออุปกรณ์เพียงพอ มีกิจกรรมแลกเปลี่ยน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรียนรู้และแนวปฏิบัติในเนื้องานที่ครูรับผิดชอบร่วมกัน เพราะตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำคือ การปฏิบัติแบบย้อนคิด ดังนั้น หากครูได้มีโอกาสย้อนคิดทบทวนถึงสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนครู จะทำให้ครูได้รับประสบการณ์มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานหรือการจัดการสอนให้ดีขึ้น โดยมีสิ่งแวดล้อมองค์การที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสนับสนุนแล้ว จะส่งผลถึงคุณภาพผู้เรียนและองค์การได้ในที่สุด

3. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การจูงใจเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดในปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรใช้วิธีการจูงใจที่มิใช่การบังคับกับครูทุกระดับและทุกประเภทในการที่จะพัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะ ความรับผิดชอบ และเจตคติที่ดีในการจัดการสอนหรือการทำงานด้านอื่นโดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รับฟังความคิดเห็น เป็นที่ปรึกษา และให้โอกาสครูในการพัฒนาตนเองหรือการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจหรือความถนัด การจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจและพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำตามมา ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำทำให้ครูต้องร่วมมือโดยไม่เต็มใจ จะทำให้การร่วมคิดร่วมทำเกิดขึ้นได้ยาก อาจนำไปสู่การแข่งขันและทำให้เกิดการขัดแย้งได้

4. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้บริหารเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในปัจจัยภาวะผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำภายในสถานศึกษา ทั้งกระบวนการคิดและการตัดสินใจ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้กับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามค่านิยมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ และให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเองและผู้ร่วมงานตามหลักการหรือมาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สามารถปฏิบัติได้ตามสัญญา ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้และพฤติกรรมการทำงานในองค์การ ทำให้ผู้นำน่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดี

ข้อเสนอแนะต่อสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

1. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การจูงใจเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดในปัจจัยสิ่งแวดล้อมองค์การ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงควรมีการสร้างหรือกำหนดวิธีการจูงใจอย่างเป็นระบบ ทั้งในเรื่องสิ่งจูงใจที่เป็นค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา เรื่องโอกาสของบุคคลในการได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนเป็นต้น โดยการจูงใจต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม มีการสร้างเกณฑ์ประเมินอย่างเป็น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รูปธรรมตามลำดับขั้นบังคับบัญชา และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งการจูงใจควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสถานศึกษาอาชีวศึกษา

2. เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้บริหารเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญในปัจจัยภาวะผู้นำ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจึงควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติในสถานศึกษาอาชีวศึกษา ที่จะส่งผลต่อเจตคติ ความรับผิดชอบ ความรู้และทักษะการปฏิบัติงานของครู โดยมีมาตรการจูงใจ เกณฑ์การประเมิน หรือการกำกับติดตามที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง จะเป็นการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรอื่นๆ ปฏิบัติตามด้วยความพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อศักยภาพในการบริหารงานและคุณภาพผู้เรียนอาชีวศึกษา

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการทำงานระหว่างครูในสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติดี (good practice) ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร และมีปัจจัยใดสนับสนุนรูปแบบการทำงานดังกล่าว จึงทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยในภาพรวม ไม่ได้ต้องการศึกษาเปรียบเทียบหรือศึกษาความสัมพันธ์จากกลุ่มตัวอย่างครูหลายกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามชนิดเดียวกัน จึงมิได้ให้ความสำคัญว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะหรือมีตัวแปรบางตัวที่แตกต่างกัน เช่น อายุ ประสบการณ์การสอน เพศ ระดับการศึกษา และสถานภาพทางสังคม ดังนั้นผู้ที่สนใจอาจศึกษาต่อถึงความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการวัด โดยศึกษาอิทธิพลของโครงสร้างกลุ่ม ขนาดของกลุ่ม และขนาดของสถานศึกษา ตลอดจนลักษณะส่วนบุคคลของครูและสถานศึกษา เป็นต้น เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะตามตัวแปรดังกล่าวแตกต่างกันอาจมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต่างกัน ตัวแปรเหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อการสรุปผล หรือทำให้สรุปผลการวิจัยแตกต่างไปจากการวิเคราะห์ในภาพรวมได้

2. ควรทำการศึกษาพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครูในสถานศึกษาสังกัดอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กมลวัทน์ วันวิชัย. 2545. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบด้านการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีวัดอัปสรสวรรค์.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กุระต้อง พิกุลศรี. 2548. **การสื่อสารภายในองค์กรกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ.** วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสื่อสารภาครัฐและเอกชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กรมคุมประพฤติ. 2541. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชั่วโมงการทำงานบริการสังคมที่มีผลต่อการแก้ไขฟื้นฟูผู้ถูกคุมความประพฤติ.** งานวิจัยและพัฒนาระบบ, กองวิชาการ. กระทรวงยุติธรรม.

กรมวิชาการ. 2542. **การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของเด็กไทยด้านความรับผิดชอบและมีวินัยในตนเอง.** กระทรวงศึกษาธิการ.

จุฑาทิพย์ สร้างสุวรรณ. 2548. **การพัฒนาตัวบ่งชี้และโมเดลสาเหตุของการร่วมมือรวมพลังของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันทนา นาคฉาย. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง ความยึดมั่นผูกพันต่อการปฏิบัติพยาบาล กับการปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ในการดูแลรักษาผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จามจุรี จำเมือง. 2548**. รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จารุวรรณ ศิลปรัตน์. 2548. **การพัฒนารูปแบบเสริมพลังการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพการเป็นนักวิจัยของครูอนุบาล.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เฉลิมชัย หาญกล้า. 2549. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ." **ครุสารเทพสตรี.** คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. 8 (1): 41-48.

ฉันทนา งามบุญฤทธิ์. 2548. **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไม้อัดไทย จำกัด.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ชมพูนุท ศรีพงษ์. 2548. "แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ภาคธุรกิจเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้." **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต** 1 (1): 25-49.

ชวรัตน์ เชิดชัย และ นรา สมประสงค์. 2544**. การติดต่อสื่อสาร ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2551. **ทฤษฎีการบริหารตามแนวคิดของปราชญ์ตะวันตก (Theories of Administration).** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์

ณัฐยา สินตระการผล. 2548. **คัมภีร์ผู้จัดการ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซเปอร์เน็ท.

เตือนใจ อังกูรเกียรติ. 2545. **องค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ถวัลย์รัตน์ วรเทพพุฒิพงษ์. 2540**. การกำหนดและการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ถวิล มาตรเลี่ยม. 2544. **การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.

ทิพวรรณ จีนจ่าง. 2542. **ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทองใบ สุดชารี. 2542. **วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ทัชยา รักษาสุข. 2544**. ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความเหนื่อยหน่ายของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 3.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544. **ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิรนาม. 2552ก. **The Functions of the Executive (Chester I. Barnard, 1983)** (Online). www.krirk.ac.th/education/Pongthep/Executive.pdf, 27 เมษายน 2552.

_____. 2552ข. **ทัศนคติ** (Online). http://mkpayap.payap.ac.th/course/mk210/f7.1.htm, 1 พฤษภาคม 2552

_____. 2552ค. **พฤติกรรมมนุษย์** (Online). http://learners.in.th/blog/toptap/203344, 4 พฤษภาคม 2552.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2548. **การจัดการสมัยใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

นภเนตร ธรรมบวร. 2542. **การวิเคราะห์เรื่องราวการจัดการเรียนการสอนระดับปฐมวัย.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นภสร ตันปัทมดิลก. 2548. **การดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ: การศึกษาแบบข้ามกรณี.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นวลฉวี ประเสริฐสุข. 2542. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารสตรีในธนาคารพาณิชย์ไทย.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. **โมเดลลิสเรล. สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2543. **รูปแบบการจัดการเรียนร่วมแบบร่วมพลัง (Collaborative inclusion model: CIM). งานของครูในยุคการปฏิรูปการศึกษา: คู่มือครู.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี. กลุ่มงานปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

นัยนา เตโชฬาร. 2542**. การปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ในการดูแลผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมและไม่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทนา สอรักษา. 2549. **การจูงใจครูอาจารย์ในการปฏิบัติงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

บุษบา ประสารอธิคม. 2543. **ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกับแพทย์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเชื่อมั่นตนเองกับประสิทธิผลของผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บรรเลง ศรนิล และคณะ. 2548. **รายงานการวิจัยเส้นทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาและเทคโนโลยี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.** กรุงเทพมหานคร: หจก.ภาพพิมพ์.

บรรยงค์ โตจินดา. 2548. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.

บัญญัติ ลาชโรจน์. 2552. **ความสัมพันธ์: ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน** (Online). http://www.wcs.ac.th/object7.htm, 26 พฤษภาคม 2552.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2535. **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. 2551. **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency** (Online). http://www.mea.or.th/internet/hdd/4.doc, 15 ธันวาคม 2551.

ปริญญา ตันสกุล. 2550. **เรื่องของ TEAM กับลูกน้องที่นายต้องรู้.** กรุงเทพมหานคร: จิตจักรวาล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2541. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

_____. 2547. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

ปัทมา ทุมาวงศ์. 2551. **การวิเคราะห์รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือของครูในโรงเรียนที่มีการปฏิบัติดี: การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์เครือข่ายสังคม.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพบูลย์ อินทธิสัณห์. 2544. **ความฉลาดทางอารมณ์ ค่านิยมในการทำงาน และลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานบริการบนเครื่องบินของสายการบินไทย.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา และ จีระ หงส์ลดารมภ์. 2549. **ทรัพยากรมนุษย์พันธุ์แท้: บทสนทนาว่าด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนักคิดและนักปฏิวัติแห่งยุค.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: Chira Academy Publishing.

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล. 2548. **ทุนมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พิกุล ถิตย์อำไพ. 2548. **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการวัดผลการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์

_____. 2550. **The Key: ไขกลยุทธ์ จุดประกายความคิดจุดประกายความคิดธุรกิจเอส เอ็มอี.** บมจ.ธนาคารกสิกรไทย.

พงศ์ หรดาล. 2540. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. 2542. **พฤติกรรมกลุ่ม (group behavior).** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา.

ภาสันต์ นุฟาสันต์. 2544. **ผลของกระบวนการกลุ่มที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

ยิ่ง กีรติบูรณะ. 2544. **ผลของการใช้แนวคิดการทำงานแบบร่วมมือในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ยุพดี โสตถิพันธุ์, วิลาวัณย์ จอมทอง และ นงนุช บุญยัง. 2549. “ กระบวนการความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพ ในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้.” **วารสารสงขลานครินทร์เวชสาร** ปีที่ 24 ฉบับที่ 6 (พ.ย.- ธ.ค.).

รัชนี สังข์สุวรรณ. 2547. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของข้าราชการครู. สำนักบริการงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน.** สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542**. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิชเคชั่นส์.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรืองวิชญ์ แก้วพรหม. 2548. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. 2549. **การทำงานเป็นทีม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล. 2547. **ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษาปัจจัยสิ่งแวดล้อมการทำงานและปัจจัยระดับบุคคล.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วัลลภ เทียนสันต์. 2545. **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วันชัย มีชาติ. 2548. **พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์.

_____. 2545. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

ศิริอร ขันธหัตถ์. 2544. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธิ์.

ศิรินันท์ วรรัตนกิจ. 2545. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยใช้วิธีวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์คาโนฟิดอล.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

โศภชา อรัญวัฒน์. 2549. **การจูงใจ ใน หลักการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: แมคกรอฮิล

เสนาะ ติเยาว์. 2544. **องค์การและการจัดการ.** หน่วยที่ 8 (ฉบับปรับปรุง). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถาบันดำรงราชานุภาพ. 2549. **ผลการศึกษาสมรรถนะกรณีผู้นำ.** (Online). http:// www.stabundamrong.go.th/book/report/7-ch4.doc, 25 สิงหาคม 2550.

สิทธิโชค วรานุสันติกูล. 2546. **จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

สุรเชษฐ์ ชิระมณี. 2534. **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ.** มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊คคลิ้งค์.

_____. 2548**. Leadership # 20: บริบทกับการเลือกใช้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน** (Online). http: // suthep.ricr.ac.th, 12 พฤศจิกายน 2549.

_____. 2552. **ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The Formative Leadership)** (Online). www. Leadership#26, 1 พฤษภาคม 2552.

สุวรรณี วัฒนาวณิชศาสตร์. 2548. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ กรณีศึกษา ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุดาวรรณ อริยะทรัพย์. 2550. **100 วิธี ทำให้คนยอมทำงานให้เราด้วยความเต็มใจและมีแรงจูงใจที่ดี.** (แปลจาก 100 Ways to Motivate Others: How Great Leaders Can Produce Insane Results Without Driving People Crazy โดย Chandler, S. and Richardson, S.). พิมพ์ครั้งที่ 31. กรุงเทพมหานคร: กรุ๊ป (ประเทศไทย).

สุระพี อาคมคง. 2550. **รูปแบบความร่วมมือขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือตอนล่าง.** วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา, และ รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์. 2551. **สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LIS**REL. กรุงเทพมหานคร: มิสชั่นมีเดีย จำกัด.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมควร กวียะ. 2546. **ทฤษฎีการสื่อสารประยุกต์.** กรุงเทพมหานคร: อักษรพิพัฒน์.

สมพร เฟื่องจันทร์. 2539. **นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

เสาวลักษณ์ พัวพัฒนกุล. 2534**. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมพัฒนาฐานอำนาจโดยตำแหน่งฐานอำนาจส่วนบุคคล การรับรู้ต่อความยึดมั่นต่อกันภายในกลุ่มวิชาชีพกับการรับรู้สัมพันธภาพในการร่วมกันทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ.** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2552. **ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552**. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักนโยบายและแผนการอาชีวศึกษา. 2551. **ข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2551**. กลุ่มสารสนเทศการจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ.

อรุณ รักธรรม. 2544. **ทฤษฎีองค์การ ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อภินันท์ จันตะนี. 2549. **การใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน (SPSS for Windows).** (Online). http: //aphinant.aru.ac.th/wp-content/uploads/2008/....(2549i86), 1 ตุลาคม 2553.

อาคม ใจแก้ว. 2538. **พฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่างในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้.** รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2547. **Career Development in Practice**. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์

อุษณีย์ จิตตะปาโล และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ. 2540. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

โอภาส สายคำพันธ์. 2541. **การศึกษาคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

อรพรรณ ภักดีภักดิ์. 2549. **พฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการไทย ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักบริหารการทะเบียน กรมการปกครอง.** สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Albanese, R. 1981. **Managing Toward Accountability for Performance**. Illinois: Homewood.

Analoui, F. 2000. "What motivates senior managers?: The case of Romania." **Journal Managerial Psychology** 15 (4): 324-340.

Axinn, G. H. and N. W. Axinn. 1997. **Collaboration in International Rural Development**. New Delhi: Sage Publication India Pvt. Ltd.

Barnard, C. I. 1976. **The Functions of the Executive**. 27th ed. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Barbara, K., E. Glenora, and M. Patricia. 1989. **Introduction to Nursing**. California: Adison-Wosley.

Beach, D. S. 1975. **Personal: The Management of People at Work**. New York: The McMillan.

Best, J. W. 1978. **Research in Education.** 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Blasé, J. and J. Blasé. 1996. "Facilitative school leadership and teacher empowerment: teacher's perspective." **Social Psychology of Education** 1: 117-145.

Boyle, R., T. Boyle, and M. Brown. 1999. **Commonalities Between Perceptions and Practice in Models of School Decision Making Systems in Secondary Schools in England and Wales**. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal, Canada.

Boone, L. E. and D. L. Kurtz. 2007. **Contemporary Business 2006.** Thomson South Western, Ohio.

Coombs, P. H. 1981. **New Strategy for Improving Rural Family Life.** Essex, Connecticut: International Council for Educational Development.

Conley, S. C. and S. B. Bacharach. 1990. "From school-site management to participatory school-site management." **Phi Delta Kappa** 71: 539-544.

Collen, A. 1996. "Reflection and metaphor in conversation." **Educational Technology** 36 (1): 54-55.

Dewey, J. 1933. **How We Think**: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process. Boston: D. C. Health and Company.

Dettmer, P. A., N. T. Dyckand, and L. P. Thurston. 1996. **Consultation, Collaboration and Teamwork.** 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon.

Dessler, G. 2004. **Management: Principle and Practices for Tomorrow's Leaders.** 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Davis, K. and W. J. Newstrom. 1989. **Human Behavior at Work**. 8th ed. New York: McGraw-Hill.

Diamantopoulos, A. and J. A. Siguaw. 2000. **Introducing to LISREL: A Guide for the Uninitiated.** London: Sage Publications, Inc.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Evans, M. T. 1971. Managing the New Managers. **Personnel Administration** 3 (4): 31-38

Eskildsen, J. K., K. Kristensen, and A. H. Westlund. 2004. "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries." **Journal of Employee Relations** 26 (2): 22-136.

Flippo, E. B. 1966. **Management: A Behavioral Approach**. Boston: Allyn and Bacon.

Ferrandino, V. L. 1985. "Perceived communication behavior and administrative effectiveness among secondary school principals in connecticut." **Dissertation Abstracts international** 46: 853-A

Gable, R. A. and M. L. Manning. 1997. **The Role of Teacher Collaboration in School Reform**. **Childhood Education** (Online). http://eric.ed.gov/, February 10, 2008.

Gruenert, S. 2000. Shaping a New School Culture. **Contemporary Education**, 71, 14-18. Retrieved January 5, 2001, from Academic Search Elite Database. (Online). http://www.ebsco.com/home/, February 10, 2008.

Houkes, I., P. M. Janssen, J. D. Jonge, and F. J. Nijhuis. 2001. "Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis." **Journal of Work and organizational Psychology** 10 (1): 1-23.

Ida, M. C. and R. Radford. 1993. **Mentoring for Teacher: The Collaborative Approach.** Hong Kong: Typesetter Limited.

Inger, M. 1993. **Teacher Collaboration in Secondary Schools**. Center Focus, 2. from National Center for Research in Vocational Education, University of California at Berkeley (Online). http://www.ncrve.berkley.edu/CenterFocus/CF2.html, January 9, 2004,

James, C. R., G. Dunning, M. Connolly, and T. Elliott. 2007. "Collaborative practice: a model of successful working in schools**." Journal of Educational Administration** 45 (5): 541-555.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Johnson, B. 2003. "Teacher collaboration: good for some, not so good for others." **Educational Studies** 29 (4): 337-350. December.

Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig. 1985. **Organization and Management: A System and Contingency Approach**, New York: Mc Graw Hill.

Kimbrough, B., and C. W. Burkett. 1990. **The Principal ship: concepts and Practice**. Englewood. Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Knowles, J. G., A. L. Cole, and C.S. Presswood. 1994. **Through Pre Service Teachers Eyes.** New York: Macmillan.

Klecker, B. M. and W. E. Loadman. 1998. "Another look at the dimensionality of the school participant empowerment scale." **Educational and Psychological Measurement** 58: 944-954.

Koontz, H., and H. Weihrich. 1990. **Essentials of Management.** 5th ed. New York: Mc Graw-Hill.

Kouzes, J.M. and B. Z. Posner. 1995. **The Leadership Challenge.** 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Kowalke, L. 1998. **Variation: A Tale of Two Students. In H. Daniels and M. Bizar (Eds.) Methods That Matter: Six Structures for Best Practice Classrooms**. New York: Stemthose Publisher.

Litwin, G. H. and R. A. Stringer. 1967. **Motivation and Organizational Climate**. Boston: Division of Research, Harvard University. Graduate School of Business Administration.

Lathrop, R. F. 1979. "A study of the relationship between teacher absence behavior and morale." **Dissertation Abstracts International** 40: 2391-A. November.

Luthans, F. 2002. **Organizational Behavior**. 9th ed. Boston, Massachusetts: McGraw Hill.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Lucas, J. R. 1998. **Balance of Power**. NY: AMACOM.

Legters, N. E. 1999. **Teacher Collaboration in a Restructuring Urban High School** (Online). http://eric.ed.gov/, May 3, 2007.

Leonard, L. and P. Leonard. 2003. **The Continuing Trouble with Collaboration: Teachers Talk. Current Issues in Education** (Online). http://cie.ed.asu.edu/volume6/number15/, September 27, 2007.

Martin, E. 1999. **Changing Academic Work: Developing the Learning University**. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University.

Mesa Public School. 2003. **Individual Collaboration Rubric.** Retrieved August 10, 2003. (Online). http://www.mpsaz.org/webquest/jones/collaboration_rubic.html, May 7, 2007.

Myers, M. S. 1970. **Every Employer a Manager**: More Meaningful Work Through Job Enrichment. New York: McGraw-Hill Book Company.

Nicklaus, N., and H. Ebmeier. 1999. "The impact of peer and principal collaborative supervision and teacher's trust commitment desire for collaboration and efficacy." **Journal of Curriculum and Supervision** 14 (4): 351-378.

Parson, Talcott, Shills, and A. Edward. 1951. **Toward a General Theory and Action.** Harper and Row. New York.

Pigors, P., and C. A. Myers. 1981. **Personal Administration**. 9th ed. Tokyo: McGraw-Hill.

Purinton, T. n.d. **Work It Out: Collaborative Teacher Networks Make Positive Impact.** (Online). http://jonesinternational.edu/about/tpa/resources/articles/article6.php, September 15, 2007.

Plymouth State University. 2003. **Area of Concern/Targets for Growth Indicators**. Retrieved January 9, 2004. (Online). http://www.Plymouth.edu/educate/growth_indicators.pdf., September 18, 2007.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Robbins, S. D. 2001. **Organizational Behavior**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Russell, Daniel, A. Elizabeth, and D. V. Velgen. 1987. "Joh related stress, social support, and burnout among classroom teachers." **Journal of Applied Psychology** 72 (2): 269-274.

Reitzug, U. C. 1994. "A case study of empowering principal behavior." **American Educational Research Journal** 31: 283-307.

Strickland, B. F. 1963. "A study of factors affecting teacher's morale in selected administrative units of North Carolina." **Dissertation Abstracts International** 22 (12): 4589-4599. June.

Smith, S. C., and J. J. Scott. 1990. **The Collaborative School: A Work in Environment for Effective Instruction.** Retrieved November 24, 2002, from ERIC Database (Online). http://www.eric.ed.gov/, June 18, 2008.

Smith, L. 1999. "An evaluation of programs for staff motivation in National Health Service and Hotel Ancillary Staff." **Journal of Facilities** 17 (7): 254-271.

Starr, T. n.d. **Creating and Sustaining Collaborative Relationships Among Teachers** (Online). http://wwweduc.uvic.ca/epls/faculty/storey/Starr.htm, September 18, 2007.

Takahashi, K. 2006. "Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees." **Journal of Career Development International** 11 (3): 193-203.

Tri, C. H., *et al.* 1988. **Participative Administrative and Endogenous Development**. IIAS: UNESCO.

Villa, R. A., and J. S. Thousand. 1996. **Installing Collaboration for Exclusive Schooling as a Way of Doing Business in Public Schools.** Remedial & Special Education, 17, 169-182 Retrieved January 15, 2000, from Academic Search Elite database (Online). http://www.ebsco.com/home/, May 12, 2008.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Vargas, C. N. 2005. **Hand-in-Hand: From Isolation to Collaboration can Teacher Collaboration be Increased Using the Common Preparation Period?** (Online). http://www.teachersnetwork.org/TNLI/research/Networks/vargas.htm, May 12, 2008.

Wall, R. and J. S. Rinehart. 1998. "School based decision making and the empowerment of secondary school teachers." **Journal of School Leadership** 8: 49-64.

Wegge, J., R. V. Dick, G. K. Fisher Wecking, and K. Moltzen. 2006. "Work motivation organizational identification, and well-being in call centre work." **Journal of Work & Stress** 20 (1): 60-83.

Yancey, K .B. 1998. **Reflection in the Writing Classroom.** Logan: Utah State University Press.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นายพันธุ์ศักดิ์ โรจนากาศ
   ตำแหน่ง รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
   สถานที่ทำงาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
   ถ.ราชดำเนินนอก แขวงวังจันทรเกษม เขตดุสิต กทม.

2. ดร.สิริรักษ์ รัชชุศานติ
   ตำแหน่ง ที่ปรึกษาด้านมาตรฐานอาชีวศึกษา ธุรกิจและบริการ
   สถานที่ทำงาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
   ถ.ราชดำเนินนอก แขวงวังจันทรเกษม เขตดุสิต กทม.

3. ดร.สิทธิศักดิ์ ชำปฏิ
   ตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ
   สถานที่ทำงาน วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ 240 หมู่ 4 ถ.องค์การบริหารส่วนจังหวัดสาย 2
   ต.ในเมือง อ.เมือง จังหวัดชัยภูมิ 36000

4. ดร.รจนา จันทรากุล
   ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ชำนาญการพิเศษ
   สถานที่ทำงาน กลุ่มวิจัยนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักวิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา
   ถ.รามอินทรา กม. 5-6 แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กทม. 10230

5. อาจารย์ดร.รังรอง งามศิริ
   ตำแหน่ง อาจารย์ระดับ 7 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
   สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
   ต.หนองบัว อ.เมือง จ.กาญจนบุรี 71000

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ ศธ 0513.11501/ 2866

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ. 1104 ปทฝ. เกษตรศาสตร์
จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๑๖ ธันวาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาววิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" ภายใต้การควบคุมของ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย ดำสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตจำเป็นต้องทำการทดลองเครื่องมือวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยขอคำปรึกษา แนะนำ เพื่อจัดทำวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาววิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์ สามารถติดต่อได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-845-0746 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญจนา ธีระกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2942-8445-50
โทรสาร 0-2561-1410

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ ศธ 0513.11501/ 0310

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตู้ ปณ. 1104 ปทฝ. เกษตรศาสตร์
จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

1 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาววิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา" ภายใต้การควบคุมของ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย ดำสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ขอทำการเก็บข้อมูลของครูผู้สอนโดยกรอกแบบสอบถามเพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาววิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์ สามารถติดต่อได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-845-0746 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กัญจนา ธีระกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-2942-8445-50 ต่อ 205
โทรสาร 0-2561-1410

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ค

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

1. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีแพร่	จังหวัดแพร่
2. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีมหาสารคาม	จังหวัดมหาสารคาม
3. วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสงขลา	จังหวัดสงขลา
4. วิทยาลัยเทคนิคชัยนาท	จังหวัดชัยนาท
5. วิทยาลัยเทคนิคระยอง	จังหวัดระยอง
6. วิทยาลัยเทคนิคประจวบคีรีขันธ์	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
7. วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์	จังหวัดสุรินทร์
8. วิทยาลัยเทคนิคอำนาจเจริญ	จังหวัดอำนาจเจริญ
9. วิทยาลัยเทคนิคสุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
10. วิทยาลัยเทคนิคพัทลุง	จังหวัดพัทลุง
11. วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกปัตตานี	จังหวัดปัตตานี
12. วิทยาลัยเทคนิคเพชรบูรณ์	จังหวัดเพชรบูรณ์
13. วิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรี	จังหวัดสิงห์บุรี
14. วิทยาลัยเทคนิคลพบุรี	จังหวัดลพบุรี
15. วิทยาลัยเทคนิคสระบุรี	จังหวัดสระบุรี
16. วิทยาลัยเทคนิคบูรพาปราจีน	จังหวัดปราจีนบุรี
17. วิทยาลัยเทคนิคสัตหีบ	จังหวัดชลบุรี
18. วิทยาลัยเทคนิคสมุทรสงคราม	จังหวัดสมุทรสงคราม
19. วิทยาลัยเทคนิคคูเมือง	จังหวัดบุรีรัมย์
20. วิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม	จังหวัดอุบลราชธานี
21. วิทยาลัยเทคนิคสตูล	จังหวัดสตูล
22. วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่	จังหวัดสงขลา
23. วิทยาลัยสารพัดช่างระยอง	จังหวัดระยอง
24. วิทยาลัยสารพัดช่างสุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
25. วิทยาลัยสารพัดช่างกำแพงเพชร	จังหวัดกำแพงเพชร
26. วิทยาลัยสารพัดช่างจันทบุรี	จังหวัดจันทบุรี
27. วิทยาลัยสารพัดช่างบรรหาร-แจ่มใส	จังหวัดสุพรรณบุรี
28. วิทยาลัยสารพัดช่างศรีสะเกษ	จังหวัดศรีสะเกษ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย (ต่อ)

29. วิทยาลัยสารพัดช่างยะลา	จังหวัดยะลา
30. วิทยาลัยสารพัดช่างตาก	จังหวัดตาก
31. วิทยาลัยสารพัดช่างอุตรดิตถ์	จังหวัดอุตรดิตถ์
32. วิทยาลัยสารพัดช่างราชบุรี	จังหวัดราชบุรี
33. วิทยาลัยสารพัดช่างอุดรธานี	จังหวัดอุดรธานี
34. วิทยาลัยสารพัดช่างสุรินทร์	จังหวัดสุรินทร์
35. วิทยาลัยสารพัดช่างพัทลุง	จังหวัดพัทลุง
36. วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร	กรุงเทพมหานคร
37. วิทยาลัยสารพัดช่างสี่พระยา	กรุงเทพมหานคร
38. วิทยาลัยการอาชีพหัวตะพาน	จังหวัดอำนาจเจริญ
39. วิทยาลัยการอาชีพคำม่วง	จังหวัดกาฬสินธุ์
40. วิทยาลัยการอาชีพสมเด็จเจ้าพะโคะ	จังหวัดสงขลา
41. วิทยาลัยการอาชีพตรัง	จังหวัดตรัง
42. วิทยาลัยการอาชีพสตึก	จังหวัดบุรีรัมย์
43. วิทยาลัยการอาชีพหลวงประธานราษฎร์นิกร	จังหวัดสงขลา
44. วิทยาลัยการอาชีพเกาะคา	จังหวัดลำปาง
45. วิทยาลัยการอาชีพวิเชียรบุรี	จังหวัดเพชรบูรณ์
46. วิทยาลัยการอาชีพวังไกลกังวล	จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
47. วิทยาลัยการอาชีพพรรณานิคม	จังหวัดสกลนคร
48. วิทยาลัยการอาชีพศรีสะเกษ	จังหวัดศรีสะเกษ
49. วิทยาลัยการอาชีพไชยา	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
50. วิทยาลัยการอาชีพควนขนุน	จังหวัดพัทลุง
51. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย	จังหวัดเลย
52. วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา	จังหวัดนครราชสีมา
53. วิทยาลัยอาชีวศึกษาภูเก็ต	จังหวัดภูเก็ต
54. วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
55. วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน	กรุงเทพมหานคร
56. วิทยาลัยประมงปัตตานี	จังหวัดปัตตานี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ง

แบบทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

.....

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 2 ชุด โปรดวงกลมล้อมรอบหมายเลขในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และเสนอแนะในแต่ละรายการ โดยใช้เกณฑ์การตัดสิน ดังนี้

1 หมายถึง แน่ใจว่า แบบทดสอบวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า แบบทดสอบวัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

-1 หมายถึง แน่ใจว่า แบบทดสอบไม่ได้วัดตรงตามวัตถุประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา

แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ สอบถามระดับความคิดเห็นของครูในด้านต่างๆ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 167 ข้อ

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	ภาวะผู้นำ							
1	ผู้บริหารท้าทายให้บุคลากรในหน่วยงานได้ริเริ่มและลองปฏิบัติวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
2	ผู้บริหารแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทายเพื่อทดสอบทักษะและความสามารถของตัวเอง	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
3	ผู้บริหารแสวงหาสิ่งต่างๆจากภายนอกองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารถามว่าเราได้เรียนรู้อะไรบ้างเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง	1	0	1	1	0	0.6	ใช้ได้
5	ผู้บริหารทดลองและทำในสิ่งที่เสี่ยงถึง แม้ว่าจะมีโอกาสเกิดความล้มเหลวขึ้นก็ตาม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มที่จะแก้ไขอุปสรรคต่างๆ แม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่แน่นอน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารอธิบายให้บุคลากรทราบว่าอนาคตภาพลักษณ์ขององค์การจะเป็นแบบใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
8	ผู้บริหารพูดถึงแนวโน้มในอนาคตซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการทำงานให้สำเร็จ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารแสดงออกถึงความคิดฝันที่น่าตื่นเต้นในอนาคตร่วมกับบุคลากรอื่น	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
10	ผู้บริหารแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าความสนใจ/เป้าหมายในระยะยาวของทุกคนได้รับการตระหนักถึงโดยการเขียนไว้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารทำให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นและมีความแน่ใจว่าอนาคตจะเป็นอย่างที่คิดไว้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารพูดถึงความหมายและวัตถุประสงค์ของงานด้วยความมั่นใจอย่างแท้จริง	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานในการตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะมีวิธีการทำงานที่รับผิดชอบอย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่มีหลากหลายอย่างตั้งใจและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าผู้ที่จะเจริญในหน้าที่การงานได้ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารคาดหวังให้ผู้ร่วมงานเป็นแบบใดก็จะกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องนั้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารทุ่มเทเวลาและแรงกาย เพื่อให้ผู้ร่วมงานยึดมั่นในหลักการและมาตรฐานที่ได้ตกลงร่วมกัน	1	0	0	1	1	0.6	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
21	ผู้บริหารดำเนินการตามสัญญาและความยึดมั่นผูกพันที่ได้ให้ไว้	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
22	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จ มีการวางแผนอย่างรัดกุม มีการกำหนดวิธีประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายทุกโครงการที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีความชัดเจนในปรัชญาของภาวะผู้นำ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
24	ผู้บริหารดำเนินการให้มีความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นขั้นตอน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำงานสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารพยายามหาวิธีการต่างๆ เพื่อฉลองความสำเร็จของบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน	1	1	0	0	1	0.6	ใช้ได้
27	ผู้บริหารแสดงความชื่นชมยินดีและสนับสนุนบุคลากรที่สร้างคุณประโยชน์หรือช่วยเหลืองาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรทราบถึงความเชื่อมั่นไว้วางใจในความสามารถของเขา	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
29	ผู้บริหารให้รางวัลในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ช่วยเหลือให้โครงการสำเร็จลุล่วง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารทำให้สังคมรับรู้ถึงการที่บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อค่านิยมร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	นโยบายองค์การ							
31	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจนและปฏิบัติได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
32	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายในการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
33	สถานศึกษาของท่านมีการเตรียมแผนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
34	บุคลากรทุกคนรับทราบนโยบายในการดำเนินงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
35	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
36	ท่านเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามนโยบายในการทำงานของสถานศึกษาได้ดี	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	การจูงใจ							
37	ผู้บริหารจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครูได้เหมาะสมตามความต้องการ	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
38	ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานของครูให้สะอาดน่าอยู่	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารจัดให้มีห้องทำงานส่วนตัวแก่ครู	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
40	ผู้บริหารยึดหลักเหตุผลและคุณธรรมกับครูทุกคน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารเป็นกันเองอย่างมีขอบเขตกับครูทุกคน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับครูทุกคน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหารร่วมมือกับครูเสริมสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
44	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
45	ผู้บริหารอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
46	ผู้บริหารจัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติตามความชอบและความถนัดอย่างชัดเจน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
47	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงานให้ครูเสมอ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
48	ผู้บริหารส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครูให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
49	ผู้บริหารให้ขั้นพิเศษแก่ครูเป็นการปูนบำเหน็จตามความ สามารถ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
50	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
51	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงานตามความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
52	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
53	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมเป็นคณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการตามความเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
54	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผยและ/หรือเป็นการส่วนตัวเพื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	การติดต่อสื่อสาร							
55	การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาของท่านเป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
56	การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาของท่านเป็นการสื่อสารกับบุคคลต่างงานหรือต่างฝ่าย	1	1	0	1	-1	0.4	**ใช้ไม่ได้**
57	เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลโดยไม่เกี่ยวข้องกับงานหรือฝ่าย	-1	1	0	1	1	0.4	**ใช้ไม่ได้**
58	ผู้บริหารสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรตามลำดับการบังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
59	ผู้บริหารสั่งงานทางวาจาตามลำดับการบังคับบัญชา	1	-1	0	0	1	0.2	ใช้ได้
60	ผู้บริหารสั่งงานทางวาจากับท่านโดยตรง	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
61	สถานศึกษาของท่านมีการสื่อสารโดยการใช้อีเมล์อินทราเน็ต อินเตอร์เน็ต โทรศัพท์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
62	การสื่อสารจากผู้บริหารทางลายลักษณ์อักษรในการสั่งงานหรือบันทึกสั่งงาน ชัดเจน ครบถ้วน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
63	ท่านสามารถเข้าพบผู้บริหารเพื่อชี้แจงเหตุผลได้โดยตรงเมื่อมีความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
64	สถานศึกษามีอุปกรณ์การสื่อสารอย่างเพียงพอสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วทันเวลา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
65	สถานศึกษามีการเผยแพร่ข่าวสารที่ครบถ้วนทันสมัยให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างทั่วถึงในการปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
66	สถานศึกษาได้นำการสื่อสารมาสนับสนุนและลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในองค์การ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
67	บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและให้ความร่วมมือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันและกัน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
68	ผู้บริหารสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรถึงท่านโดยตรง	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
69	บุคลากรในสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นมิตรและทำงานเป็นทีมด้วยความราบรื่น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
70	ท่านพอใจการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	ความรู้และทักษะ							
71	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
72	ท่านได้ปฏิบัติงานตรงกับความสนใจของท่าน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
73	ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มอย่างเต็มที่ในงานที่ทำ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
74	ท่านได้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในงานที่ปฏิบัติ	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
75	ท่านมีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
76	ท่านได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
77	ท่านได้รับมอบหมายงานโดยยึดหลักความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
78	ท่านได้รับงานพิเศษนอกเหนืองานประจำตามความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
79	ท่านยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
80	ท่านยอมรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	0	0	1	0	1	0.4	**ใช้ไม่ได้**
81	ท่านยอมรับมติที่ประชุมแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม	1	1	1	-1	1	0.6	ใช้ได้
	เจตคติ							
82	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงานเป็นกลุ่ม	1	-1	1	1	0	0.4	**ใช้ไม่ได้**
83	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานเป็นกลุ่ม	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
84	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น	1	-1	1	1	0	0.4	**ใช้ไม่ได้**
85	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นมากขึ้น	1	-1	1	1	0	0.4	**ใช้ไม่ได้**
86	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้ได้ฝึกความเป็นนักประชาธิปไตย	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
87	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้ได้ช่วยเหลือกันในการทำงาน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
88	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้พบว่าหลักธรรมสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี	1	1	1	1	-1	0.6	ใช้ได้
89	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
90	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้ได้เรียนรู้พฤติกรรมการทำงานร่วมกัน	1	1	-1	1	0	0.4	**ใช้ไม่ได้**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
91	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำเป็นกิจกรรมที่สามารถนำไปประยุกต์ได้จริงในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
92	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความ สามารถในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
93	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำเป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
94	ทำให้งานสำเร็จได้ โดยเฉพาะงานที่ใหญ่เกินกว่าที่จะทำเพียงคนเดียวให้สำเร็จ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
95	เป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ	-1	1	-1	1	0	0	**ใช้ไม่ได้**
96	หากเลือกได้ท่านจะทำงานคนเดียวมากกว่าการร่วมคิดร่วมทำ	-1	1	-1	1	0	0	**ใช้ไม่ได้**
	ความรับผิดชอบ							
97	ท่านรู้ว่างานที่ท่านปฏิบัติไม่มีขอบเขตความรับผิดชอบ	-1	1	0	1	1	0.4	**ใช้ไม่ได้**
98	ท่านรู้ว่าหัวหน้าฝ่ายให้อำนาจแก่ท่านอย่างเต็มที่	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
99	ท่านรู้ว่าผู้บริหารให้อำนาจในการทำงานแก่ท่าน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
100	ท่านต้องใช้วิธีสอนตามที่ผู้บริหารกำหนด	1	0	1	0	1	0.6	ใช้ได้
101	ท่านสามารถกำหนดวิธีทำงานตามแนวคิดของตนเอง	1	1	1	-1	0	0.4	**ใช้ไม่ได้**
102	ท่านสามารถบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้	1	1	-1	1	0	0.4	**ใช้ไม่ได้**
103	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบงานที่ทำให้ได้ผลดี	1	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
104	ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
105	เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานใดแล้วท่านจะไม่ละทิ้งงานนั้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
106	ท่านคิดว่าการเตรียมตัวอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำงานสำคัญนั้นเป็นสิ่งจำเป็น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
107	ท่านทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
108	ท่านจะพยายามทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ไม่ว่าจะลำบากเพียงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
109	ท่านมาทำงานทันเวลาและพร้อมที่จะทำงานทันที	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
110	ท่านกล้าตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบด้วยตนเองโดยไม่พึ่งผู้อื่น	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
	การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก							
111	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
112	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมเชาวน์ปัญญาของผู้เรียน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
113	ท่านให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
114	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมของเพื่อนร่วมงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
115	ท่านปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เมื่อผู้เรียนมีปัญหาด้านระเบียบวินัย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
116	ท่านช่วยปฏิบัติงานด้านอื่นๆ นอกจากการสอน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	การร่วมคิดร่วมทำ							
117	ท่านศึกษางานใหม่ก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ	1	1	0	1	0	0.6	ใช้ได้
118	ท่านแสดงความเห็นในการทำงานในการประชุม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
119	ท่านทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานเป็นกลุ่ม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
120	ท่านแสดงความสามารถเต็มที่ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
121	ท่านตั้งใจแก้ไขทุกปัญหาในการทำงานร่วมกัน	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
122	ท่านทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมุ่งผลสำเร็จเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
123	ท่านรับผิดชอบในผลงานที่ได้ปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
124	ท่านอาสาทำงานนอกเหนือความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
125	ท่านสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
126	ท่านสู้กับทุกปัญหาในการทำงาน	0	1	0	1	-1	0.2	**ใช้ไม่ได้**
127	ท่านช่วยงานประจำและ/หรืองานส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
128	ท่านพูดคุยกับคนอื่นในที่ทำงานบ่อย ๆ และสื่อสารให้เขาเข้าใจได้เสมอ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
129	ท่านรักษาระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกันได้ดี	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
130	ท่านกล้าตักเตือนผู้อื่นเมื่อเห็นว่าทำผิด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
131	ท่านไม่กังวลกับการมอบให้คนอื่นทำงานแทน	-1	1	0	1	1	0.4	**ใช้ไม่ได้**
132	ท่านนำหลักธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1	1	1	0	0	0.6	ใช้ได้
133	ท่านรู้จักปฏิเสธเมื่อได้รับมอบหมายงานที่ไม่ถนัด	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
134	ท่านยอมรับเสียงข้างมากเมื่ออยู่ฝ่ายเสียงข้างน้อย	-1	1	0	1	1	0.4	**ใช้ไม่ได้**
135	ท่านเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น	1	1	1	0	1	0.8	**ใช้ได้**
136	ท่านเข้าใจตนเองดี	1	1	0	0	0	0.4	**ใช้ไม่ได้**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	การปฏิบัติแบบย้อนคิด							
137	ท่านตรวจสอบเสมอว่าโครงการหรือแผนงานที่รับผิดชอบ มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดที่เป็นไปได้ในแต่ละขั้นตอนหรือไม่	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
138	ท่านมักถามตนเองหรือเพื่อนร่วมงานว่าเราได้เรียนรู้อะไรบ้างเมื่อสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปตามที่หวัง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
139	ท่านใช้เวลาว่างส่วนใหญ่สนทนากับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
140	ท่านได้รับความรู้เรื่องการจัดการเรียนการสอนจากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
141	ท่านได้รับทราบข้อมูลจากผู้บริหารเมื่อมีการปฏิบัติงานผิดพลาด แต่ไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
142	ท่านได้รับทราบข้อมูลจากผู้บริหารเมื่อมีการปฏิบัติงานดี	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ							
143	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของท่านเมื่อเทียบกับเกณฑ์ประเมินสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานหรือเกณฑ์ประเมินของ สมศ.นั้น โดยรวมแล้วนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
144	นักเรียนที่จบหลักสูตรได้ภายในเวลาที่สถานศึกษากำหนด มีปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
145	นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาเมื่อปีที่แล้ว และเข้าศึกษาต่อได้ภายใน 1 ปี มีปริมาณเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
146	นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาเมื่อปีที่แล้ว ได้รับการจ้างงานภายใน 1 ปี มีปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อที่	รายการ	คะแนนความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	ผลสรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
147	นักเรียนที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพตามสาขาวิชาที่เรียนในสถานศึกษาของท่าน มีปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
148	นักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการของกระทรวงศึกษาธิการในสถานศึกษาของท่าน ปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
149	นักเรียนที่ห่างไกลจากสารเสพติดและอบายมุขทั้งปวงในสถานศึกษาของท่านมีปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
150	สถานประกอบการ (หน่วยงานที่ว่าจ้าง) มีความพึงพอใจคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาของท่านมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
151	ผู้เรียนพึงพอใจการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาของท่าน มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
152	ครูมีความพึงพอใจกับงานและยินดีให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรมของสถานศึกษา มากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

,,,

แบบสอบถาม

(สำหรับผู้ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเป็นผู้ตอบ)

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ และเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ ☐ 20-29 ปี ☐ 30-39 ปี ☐ 40-49 ปี ☐ 50-59 ปี
3. วุฒิการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาปัจจุบัน
   ☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ 10-19 ปี ☐ 20-29 ปี ☐ มากกว่า 30 ปี
5. ประเภทสถานศึกษาที่ปฏิบัติการสอน
   ☐ วิทยาลัยเทคนิค ☐ วิทยาลัยการอาชีพ ☐ วิทยาลัยสารพัดช่าง ☐ วิทยาลัยประมง
   ☐ วิทยาลัยอาชีวศึกษา ☐ วิทยาลัยพณิชยการ ☐ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี
6. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม
   ☐ ข้าราชการครู ☐ พนักงานราชการปฏิบัติหน้าที่การสอน ☐ ครูจ้างสอน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำของครู แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ให้วงกลมล้อมรอบตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านหรือตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ตัวเลขแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น ← มากที่สุด น้อยที่สุด →
	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้ริเริ่มและลองปฏิบัติวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน	5 4 3 2 1
2	ผู้บริหารแสวงหาโอกาสในการทำงานที่ท้าทายเพื่อทดสอบทักษะและความสามารถของตัวเอง	5 4 3 2 1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด ← → น้อยที่สุด				
3	ผู้บริหารแสวงหาสิ่งต่างๆ จากภายนอกองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารให้มีการประชุมหรือสรุปผล เมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง	5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มที่จะแก้ไขอุปสรรคต่างๆ แม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้อาจไม่แน่นอน	5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารอธิบายให้บุคลากรทราบว่าอนาคตภาพลักษณ์ขององค์การจะเป็นแบบใด	5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารพูดถึงแนวโน้มในอนาคตที่มีอิทธิพลต่อการทำงานให้สำเร็จ	5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารแสดงออกถึงความคาดหวังที่น่าตื่นเต้นในอนาคตร่วมกับผู้อื่น	5	4	3	2	1
9	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าได้ตระหนักถึงความสนใจ/เป้าหมายในระยะยาวของทุกคนโดยเขียนไว้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน	5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารทำให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นและมีความแน่ใจว่าอนาคตจะเป็นอย่างที่คิดไว้	5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารพูดถึงความหมายและวัตถุประสงค์ของงานด้วยความมั่นใจอย่างแท้จริง	5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่ทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1
13	ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานในการตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะมีวิธีการทำงานที่รับผิดชอบอย่างไร	5	4	3	2	1
15	ผู้บริหารสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1
16	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่มีหลากหลายอย่างตั้งใจและมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น	5	4	3	2	1
17	ผู้บริหารให้ความมั่นใจว่าผู้ที่จะเจริญในหน้าที่การงานได้ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และพัฒนาตนเอง	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด ← → น้อยที่สุด				
18	ผู้บริหารคาดหวังให้ผู้ร่วมงานเป็นแบบใดก็จะกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องนั้น	5	4	3	2	1
19	ผู้บริหารทุ่มเทเวลาและแรงกาย เพื่อให้ผู้ร่วมงานยึดมั่นในหลักการและมาตรฐานที่ได้ตกลงร่วมกัน	5	4	3	2	1
20	ผู้บริหารดำเนินการตามสัญญาและความยึดมั่นผูกพันที่ได้ให้ไว้	5	4	3	2	1
21	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จ มีการวางแผนอย่างรัดกุม รวมทั้งมีการกำหนดวิธีประเมินผลความสำเร็จตามเป้าหมายทุกโครงการที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
22	ผู้บริหารมีความชัดเจนในปรัชญาของภาวะผู้นำ	5	4	3	2	1
23	ผู้บริหารดำเนินการให้มีความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นขั้นตอน	5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำงานสำเร็จด้วยดี	5	4	3	2	1
25	ผู้บริหารหาวิธีการเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างกำลังใจแก่ทุกคนในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
26	ผู้บริหารแสดงความชื่นชมยินดีอย่างมากและให้การสนับสนุนบุคลากรที่สร้างคุณประโยชน์หรือช่วยเหลืองาน	5	4	3	2	1
27	ผู้บริหารถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บุคลากรทราบถึงความเชื่อมั่นไว้วางใจในความสามารถของพวกเขา	5	4	3	2	1
28	ผู้บริหารให้รางวัลในการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ช่วยเหลือให้โครงการสำเร็จลุล่วง	5	4	3	2	1
29	ผู้บริหารทำให้สังคมรับรู้ถึงการที่บุคลากรมีความยึดมั่นผูกพันต่อค่านิยมร่วมกัน	5	4	3	2	1
	การจูงใจ					
30	ผู้บริหารจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครูได้อย่างเหมาะสมตามความต้องการ	5	4	3	2	1
31	ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศห้องทำงานครูให้สะอาดน่าอยู่	5	4	3	2	1
32	ผู้บริหารยึดหลักเหตุผลและหลักคุณธรรมกับครูทุกคน	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด ◄——► น้อยที่สุด				
33	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นกันเองอย่างมีขอบเขตกับครูทุกคน	5	4	3	2	1
34	ผู้บริหารร่วมมือกับครูสร้างความสามัคคีภายในหน่วยงาน	5	4	3	2	1
35	ผู้บริหารอนุญาตให้ครูลาศึกษาต่อหรือเข้ารับการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่อง	5	4	3	2	1
36	ผู้บริหารให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาในการทำงานให้เสมอ	5	4	3	2	1
37	ผู้บริหารจัดทำคำสั่งมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติในหลายๆ หน้าที่ตามความชอบและความถนัดอย่างชัดเจน	5	4	3	2	1
38	ผู้บริหารส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครูให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ	5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารให้ขั้นพิเศษแก่ครูตามความสามารถ	5	4	3	2	1
40	ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานครูอย่างยุติธรรม	5	4	3	2	1
41	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้เข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นทั้งในและนอกหน่วยงานตามความเหมาะสม	5	4	3	2	1
4/2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน	5	4	3	2	1
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นโดยเปิดเผยหรือเป็นการส่วนตัวเพื่อนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการทำงาน	5	4	3	2	1
	การติดต่อสื่อสาร					
44	การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาของท่าน เป็นการสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา	5	4	3	2	1
45	สถานศึกษาของท่านมีการสื่อสารโดยการใช้อีเมล์ อินทราเน็ต อินเตอร์เน็ต โทรศัพท์	5	4	3	2	1
46	การสื่อสารจากผู้บริหารทางลายลักษณ์อักษรในการสั่งงานหรือบันทึกสั่งงานมีความชัดเจนครบถ้วน	5	4	3	2	1
47	ท่านสามารถเข้าพบผู้บริหารเพื่อชี้แจงเหตุผลได้โดยตรงเมื่อมีความเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด ◄——► น้อยที่สุด				
48	สถานศึกษามีอุปกรณ์การสื่อสารอย่างเพียงพอสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วทันเวลา	5	4	3	2	1
49	สถานศึกษามีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ทันสมัย ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบอย่างทั่วถึงในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
50	สถานศึกษาได้นำการสื่อสารมาสนับสนุนและลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในองค์การ	5	4	3	2	1
51	บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	5	4	3	2	1
52	บุคลากรในสถานศึกษามีการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นมิตรและทำงานเป็นทีมด้วยความราบรื่น	5	4	3	2	1
53	ท่านพอใจการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา	5	4	3	2	1
	นโยบายองค์การ					
54	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายการบริหารที่ชัดเจนและปฏิบัติได้	5	4	3	2	1
55	สถานศึกษามีการกำหนดนโยบายในการสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี	5	4	3	2	1
56	สถานศึกษาของท่านมีการเตรียมแผนการปฏิบัติงานทุกครั้ง	5	4	3	2	1
57	บุคลากรทุกคนรับทราบนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษา	5	4	3	2	1
58	ท่านเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษาได้ดี	5	4	3	2	1
	ความรู้และทักษะของครู					
59	ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
60	ท่านได้ปฏิบัติงานตรงกับความสนใจของท่าน	5	4	3	2	1
61	ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
62	ท่านได้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในงานที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
63	ท่านมีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในงานที่ปฏิบัติ	5	4	3	2	1
64	ท่านได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด น้อยที่สุด				
65	ท่านได้รับมอบหมายงานประจำโดยยึดหลักความรู้ความสามารถ	5	4	3	2	1
66	ท่านได้รับงานพิเศษนอกเหนืองานประจำตามความรู้ความสามารถ	5	4	3	2	1
67	ท่านยอมรับความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1
	เจตคติ					
68	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้เกิดความมั่นใจในการทำงานเป็นกลุ่ม	5	4	3	2	1
69	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้ได้ฝึกความเป็นนักประชาธิปไตย	5	4	3	2	1
70	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้ท่านรู้สึกว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
71	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ เป็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1
72	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้งานสำเร็จได้โดยเฉพาะงานที่ใหญ่เกินกว่าที่จะทำเพียงคนเดียวให้สำเร็จ	5	4	3	2	1
73	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงาน	5	4	3	2	1
74	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้พบว่าหลักธรรมสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้ดี	5	4	3	2	1
75	ท่านคิดว่าการร่วมคิดร่วมทำ เป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ได้จริงในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
	ความรับผิดชอบของครู					
76	ท่านรับรู้ว่าผู้บริหารให้อำนาจในการปฏิบัติงานแก่ท่าน	5	4	3	2	1
77	ท่านมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติให้ได้ผลดี	5	4	3	2	1
78	ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ	5	4	3	2	1
79	เมื่อท่านได้รับมอบหมายงานใดแล้วท่านจะไม่ละทิ้งงานนั้น	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด ◄——► น้อยที่สุด				
80	ท่านคิดว่าการเตรียมตัวอย่างเต็มที่เพื่อทำงานสำคัญนั้นเป็นสิ่งจำเป็น	5	4	3	2	1
81	ท่านทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน	5	4	3	2	1
82	ท่านพยายามทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งใจไม่ว่าลำบากเพียงใด	5	4	3	2	1
83	ท่านมาทำงานทันเวลาและพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที	5	4	3	2	1
	การปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก					
84	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมของผู้เรียน	5	4	3	2	1
85	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมเชาวน์ปัญญาของผู้เรียน	5	4	3	2	1
86	ท่านให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอน	5	4	3	2	1
87	ท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรมของเพื่อนร่วมงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและจุดประสงค์การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน	5	4	3	2	1
88	ท่านปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เมื่อผู้เรียนมีปัญหาด้านระเบียบวินัย	5	4	3	2	1
89	ท่านช่วยปฏิบัติงานด้านอื่นๆ นอกจากการสอน	5	4	3	2	1
	พฤติกรรมการร่วมคิดร่วมทำ					
90	ท่านศึกษางานใหม่ก่อนลงมือปฏิบัติงานเสมอ	5	4	3	2	1
91	ท่านแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานในการประชุมร่วมกัน	5	4	3	2	1
92	ท่านทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานเป็นกลุ่ม	5	4	3	2	1
93	ท่านแสดงความสามารถเต็มที่เมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น	5	4	3	2	1
94	ท่านตั้งใจแก้ไขทุกปัญหาในการทำงานร่วมกัน	5	4	3	2	1
95	ท่านทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมุ่งความสำเร็จเป็นสำคัญ	5	4	3	2	1
96	ท่านรับผิดชอบในผลงานที่ได้ปฏิบัติร่วมกัน	5	4	3	2	1
97	ท่านอาสาทำงานร่วมกับผู้อื่นที่นอกเหนือความรับผิดชอบ	5	4	3	2	1
98	ท่านสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม	5	4	3	2	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อ	ข้อความ	ข้อความตรงกับความคิดเห็น มากที่สุด ← → น้อยที่สุด				
99	ท่านช่วยงานประจำ และ/หรืองานส่วนตัวของเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1
100	ท่านพูดคุยกับคนอื่นในที่ทำงานบ่อยๆ และสื่อสารให้เขาเข้าใจได้เสมอ	5	4	3	2	1
101	ท่านรักษาระเบียบวินัยในการทำงานร่วมกันได้ดี	5	4	3	2	1
102	ท่านนำหลักธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	5	4	3	2	1
103	ท่านเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น	5	4	3	2	1
	การปฏิบัติแบบย้อนคิด					
104	ท่านตรวจสอบเสมอว่าโครงการหรือแผนงานที่รับผิดชอบมีการวางแผนกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดที่เป็นไปได้ในแต่ละขั้นตอนหรือไม่	5	4	3	2	1
105	ท่านมักถามตนเองหรือเพื่อนร่วมงานว่า “เราได้เรียนรู้อะไรบ้าง” เมื่อสิ่งต่างๆ ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง	5	4	3	2	1
106	ท่านใช้เวลาว่างส่วนใหญ่สนทนากับเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน	5	4	3	2	1
107	ท่านได้รับความรู้เรื่องการจัดการเรียนการสอนจากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน	5	4	3	2	1
108	ท่านได้รับทราบข้อมูลจากผู้บริหารเมื่อมีการปฏิบัติงานผิดพลาดแต่ไม่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	5	4	3	2	1

<u>ตอนที่ 3</u> ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ โปรดตอบตามสภาพจริงในสถานศึกษาของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ใน ☐ และแต่ละข้อโปรดเลือกเพียง 1 คำตอบ

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของท่าน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ประเมินสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานหรือเกณฑ์ประเมินของ สมศ. นั้น โดยรวมแล้วนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับใด

   ☐ ดีมาก ☐ ดี ☐ พอใช้ ☐ ต่ำกว่าพอใช้เล็กน้อย ☐ ต้องปรับปรุง

2. นักเรียนที่จบหลักสูตรได้ภายในเวลาที่สถานศึกษากำหนด มีปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด

   ☐ ทั้งหมด (มากกว่า 90%) ☐ เกือบทั้งหมด (80-89%) ☐ สามในสี่ (70-79%)
   ☐ เกินครึ่ง (60-69%) ☐ น้อยกว่า 60%

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาเมื่อปีที่แล้ว และเข้าศึกษาต่อได้ภายใน 1 ปี มีปริมาณเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด

☐ ทั้งหมด (มากกว่า 90%) ☐ เกือบทั้งหมด (80-89%) ☐ สามในสี่ (70-79%)

☐ เกินครึ่ง (60-69%) ☐ น้อยกว่า 60%

4. นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาเมื่อปีที่แล้ว ได้รับการจ้างงานภายใน 1 ปี มีปริมาณเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด

☐ ทั้งหมด (มากกว่า 90%) ☐ เกือบทั้งหมด (80-89%) ☐ สามในสี่ (70-79%)

☐ เกินครึ่ง (60-69%) ☐ น้อยกว่า 60%

5. นักเรียนที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพตามสาขาวิชาที่เรียนในสถานศึกษาของท่าน มีปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด

☐ ทั้งหมด (มากกว่า 90%) ☐ เกือบทั้งหมด (80-89%) ☐ สามในสี่ (70-79%)

☐ เกินครึ่ง (60-69%) ☐ น้อยกว่า 60%

6. นักเรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการของกระทรวงศึกษาธิการในสถานศึกษาของท่าน ปริมาณโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงใด

☐ ทั้งหมด (มากกว่า 90%) ☐ เกือบทั้งหมด (80-89%) ☐ สามในสี่ (70-79%)

☐ เกินครึ่ง (60-69%) ☐ น้อยกว่า 60%

7. นักเรียนที่<u>ห่างไกล</u>จากสารเสพติดและอบายมุขทั้งปวงในสถานศึกษาของท่าน มีปริมาณโดยเฉลี่ยในช่วงใด

☐ ทั้งหมด (มากกว่า 90%) ☐ เกือบทั้งหมด (80-89%) ☐ สามในสี่ (70-79%)

☐ เกินครึ่ง (60-69%) ☐ น้อยกว่า 60%

8. สถานประกอบการ (หน่วยงานที่ว่าจ้าง) มีความพึงพอใจคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาของท่านมากน้อยเพียงใด

☐ มากที่สุด ☐ ค่อนข้างมาก ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย

9. ผู้เรียนพึงพอใจการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาของท่าน มากน้อยเพียงใด

☐ มากที่สุด ☐ ค่อนข้างมาก ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย

10. ครูมีความพึงพอใจกับงานและยินดีให้ความร่วมมือในทุกกิจกรรมของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด

☐ มากที่สุด ☐ ค่อนข้างมาก ☐ มาก ☐ ปานกลาง ☐ น้อย

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม.

วิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์ **ผู้วิจัย.**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ฉ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 1 แสดงค่าความเชื่อมั่น (reliability) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ (corrected item total correlation)

ตัวแปร	N of item	Cronbach's alpha	corrected item total correlation	Cronbach's alpha if item deleted
ภาวะผู้นำ (LDS)	**29**			
การสร้างกระบวนการแบบท้าทาย	5	0.85	0.54 - 0.75	0.79 - 0.84
การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน	6	0.89	0.68 - 0.74	0.87 - 0.88
การทำให้คนอื่นได้แสดงความ สามารถ	6	0.91	0.70 - 0.82	0.89 - 0.90
การเป็นแบบอย่าง	6	0.92	0.72 - 0.81	0.91 - 0.92
การเสริมสร้างกำลังใจ	6	0.92	0.68 - 0.80	0.90 - 0.91
บุคลิกภาพครู (TEA)	**22**			
เจตคติ	7	0.92	0.68 - 0.81	0.90 - 0.91
ความรับผิดชอบ	6	0.90	0.64 - 0.78	0.88 - 0.90
ความรู้และทักษะ	9	0.89	0.52 - 0.71	0.88 - 0.89
สิ่งแวดล้อมองค์การ (ENV)	**29**			
แรงจูงใจ	14	0.95	0.59 - 0.80	0.94 - 0.95
การติดต่อสื่อสาร	10	0.89	0.47 - 0.71	0.87 - 0.89
นโยบาย	5	0.89	0.66 - 0.76	0.85 - 0.88
การปฏิบัติแบบร่วมคิดร่วมทำ (CBP)	**25**			
งานตามภารกิจหลัก	6	0.90	0.68 - 0.79	0.87 - 0.88
การร่วมคิดร่วมทำ	14	0.94	0.60 - 0.76	0.92 - 0.93
การปฏิบัติแบบย้อนคิด	5	0.86	0.63 - 0.71	0.83 - 0.85
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานแบบร่วมคิดร่วมทำ (QCC)	**9**			
คุณภาพผู้เรียน	6	0.83	0.51 - 0.67	0.79 - 0.82
คุณภาพงาน	3	0.86	0.71 - 0.80	0.76 - 0.84

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาววิลาวัณย์ เลิศวีระวัฒน์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 13 เดือนสิงหาคม พ.ศ.2503
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกาศนียบัตรบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (พืชไร่) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยเทคนิคนนทบุรี ถ.ฤชุพันธุ์ ต.ราษฎร์นิยม อ.ไทรน้อย จ.นนทบุรี 11150

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์