



แรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE MOTIVATION AND TEAMWORK OF TEACHER IN SCHOOL UNDER BANGKOK
METROPOLITAN ADMINISTRATION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2016
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจกับการทำงาน เป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” เสนอโดย นางสาวณิชพร คำเถียร เป็น ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศน์วงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.วิภา ทองหง่า)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....



55252313 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : แรงจูงใจ / การทำงานเป็นทีม

นิชพร คำเถียร : แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ และ ผศ.ว่าที่ พต. ดร. นพดล เจนอักษร, 142 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร 2) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง 4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพกลางจำนวน 32 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอนรวมเป็น 96 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครูตามแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูตามแนวคิดของยูกัล (Yukl) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย โดยการทดสอบความแปรปรวน การทดสอบรายคู่โดยวิธีของ Scheffe และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก
2. การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเมื่อจำแนกตามตำแหน่งมีความแตกต่างกัน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.....

55252313 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : MOTIVATION / TEAMWORK

NIDCHAPORN GUMTHIRA : MOTIVATION AND TEAMWORK OF TEACHER IN SCHOOLS UNDER BANGKOK METROPOLITAN ADMINISTRATION. ADVISORS : ASST. PROF. MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D. AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., 142 PP.

The purposes of this research were 1) to study motivation of teacher in schools under the Bangkok Metropolitan Administration. 2) Teamwork of teacher in schools under the Bangkok Metropolitan Administration 3) to compare the opinions of teacher civil servants in schools under the Bangkok Metropolitan Administration on motivation and teamwork classified by their positions, and 3) to examine the relationship between motivation and teamwork of teacher civil servants in schools under the Bangkok Metropolitan Administration. The sample of this study was 32 schools in the Central Bangkok Group under the Bangkok Metropolitan Administration in Academic Year 2015. There were 96 respondents, including school directors, heads of subject groups and teachers. The tool used in this study was a questionnaire on motivation and teamwork of teacher civil servants, developed using Herzberg's motivation theory and Yukl's team performance framework, respectively. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, Scheffe's F test (ANOVA) and Pearson's correlation coefficient

The finding revealed as follow :

1. Motivation of teacher in schools under the Bangkok Metropolitan Administration was at the high level.
2. Teamwork of teacher in schools under the Bangkok Metropolitan Administration was at the high level.
3. The opinions of teacher civil servants in schools under the Bangkok Metropolitan Administration in different positions were different.
4. The relationship between motivation and teamwork of teacher civil servants in schools under the Bangkok Metropolitan Administration was statistically significant at the .01 level in both overall and individual aspects.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2016

Thesis Advisors's signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งของ ผศ.ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ผศ.ว่า พต.ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้ง ดร.วิภา ทองหง่า ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆในการวิจัยจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ รวมทั้งคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้ความรู้และแนวทางในการวิจัยผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สมบัติ เดชบำรุง ดร.สมใจ เดชบำรุง ดร.เสนห์ ฎีกาวงศ์ อาจารย์ ยุวดี ทองยี่สุน และอาจารย์ธีระ บุชบกแก้ว ผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบแก้ไขและให้คำแนะนำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือวิจัย และขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อสุรพล คำเถียร และคุณแม่ดารัตน์ ศรีทองอินทร์ ผู้คอยเป็นกำลังใจให้ลูกคนนี้เสมอมา คุณภักทราวดี มีชูชน และมูลนิธิละครธรรมะ ในพระสังฆราชูปถัมภ์ ที่ได้มอบทุนค่าใช้จ่ายในการเรียนครั้งนี้ และนายสมนึก คลังนอก ผู้คอยดูแลสนับสนุนให้ความช่วยเหลือในทุกเรื่อง และกำลังใจอันยิ่งใหญ่

คุณประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ ครูอาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนและมีส่วนสำคัญในความสำเร็จของวิจัยครั้งนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาของการวิจัย.....	3
ขอคำถามของการวิจัย.....	6
สมมุติฐานทางสถิติการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แรงจูงใจ.....	13
การจูงใจ ความหมายของการจูงใจ.....	13
ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	13
ประเภทของแรงจูงใจ.....	15
ความสำคัญของแรงจูงใจ.....	17
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	17
การทำงานเป็นทีม.....	30
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	30
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม.....	31
หลักการในการทำงานเป็นทีม.....	32
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม.....	34
คุณลักษณะของทีมทำงานที่มีประสิทธิผล.....	35
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	36

บทที่	หน้า
โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
งานวิจัยในประเทศ.....	52
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	55
สรุป.....	57
3 การดำเนินการวิจัย.....	58
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	58
ระเบียบวิธีวิจัย.....	58
แผนแบบการวิจัย.....	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
ตัวแปรที่ศึกษา.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	65
สรุป.....	67
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร.....	70
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด.....	81
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีม จำแนกตามตำแหน่งของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร..	88
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของ ข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.....	101
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	104
สรุปผลการวิจัย.....	104
การอภิปรายผล.....	105
ข้อเสนอแนะ.....	109

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	109
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	110
รายการอ้างอิง	111
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	116
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลอง เครื่องมือ.....	119
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	122
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อ โรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	126
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	131
ประวัติผู้วิจัย.....	142



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	60
2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
3	ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม	70
4	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสัมฤทธิ์ผล.....	71
5	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการยอมรับนับถือ	72
6	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านลักษณะของงาน	73
7	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความรับผิดชอบ	73
8	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความก้าวหน้าในงาน	74
9	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านโอกาสก้าวหน้า	74
10	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านนโยบายและ การบริหาร	75
11	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการปกครอง บังคับบัญชา	76
12	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	76
13	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน	77
14	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์กับ ลูกน้อง.....	78
15	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านสภาพการทำงาน	78
16	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านเงินเดือน.....	79
17	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านมีชีวิตส่วนตัว	79
18	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านตำแหน่งหน้าที่.....	80
19	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความมั่นคง	80
20	ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม	81

ตารางที่	หน้า
21 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความมุ่งมั่น ทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน.....	82
22 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านทักษะของ สมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท.....	83
23 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการจัด องค์กรและการประสานงานภายในองค์กร	83
24 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการ ประสานงานภายนอกองค์กร	84
25 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านทรัพยากร และการสนับสนุน.....	85
26 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความ ไว้วางใจความสามัคคีและความร่วมมือ.....	85
27 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้าน ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร	86
28 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านรูปแบบ ความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน.....	87
29 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความ หลากหลายของสมาชิก.....	87
30 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครระหว่างผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน	88
31 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ขององค์ประกอบที่2การยอมรับนับถือ	91
32 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่3ลักษณะของงาน.....	92
33 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่4ความรับผิดชอบ	92
34 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่5ความก้าวหน้าในงาน	93
35 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของปัจจัยจูงใจในภาพรวม.....	93
36 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่7นโยบายและการบริหาร	94
37 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่11ความสัมพันธ์กับลูกน้อง	94
38 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่15ตำแหน่งหน้าที่.....	95
39 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม	95

ตารางที่	หน้า
40 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของแรงจูงใจในภาพรวม.....	96
41 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครระหว่างผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน .	96
42 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่5ทรัพยากรและการสนับสนุน....	98
43 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่7ประสิทธิภาพและศักยภาพของ องค์กร	99
44 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่9ความหลากหลายของสมาชิก...	99
45 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการทำงานเป็นทีมในภาพรวม	100
46 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมและรายด้าน	102



บทที่ 1

บทนำ

ในโลกปัจจุบันนี้ ถือได้ว่าเป็นโลกแห่งยุคเทคโนโลยีที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความคิด และการทำงานของคนก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน การทำงานหรือการประกอบอาชีพของมนุษย์ในปัจจุบันก็เปลี่ยนแปลงไปตามเครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย อาชีพครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ผู้เป็นต้นแบบและรากฐานของการดำเนินชีวิต เป็นผู้สร้างบุคคลต่างๆ ให้สามารถประกอบอาชีพ หรือแม้แต่ดำรงชีวิตในยุคสมัยในปัจจุบันได้ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศของตนให้เจริญก้าวหน้า ดังนั้นคนควรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ จากในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มในอนาคต สะท้อนให้เห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในเชิงโครงสร้างสถาบันทางสังคม ปัจเจกบุคคล ดังนั้นเราจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับคนในประเทศของเรา เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนทุกช่วงวัยให้เข้าสู่สังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการนำหลักความคิด ทั้งหลักปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมา ร่วมกับการเสริมสร้างศักยภาพของผู้คนในทุกมิติ ประกอบด้วยทางด้านร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดรอบรู้ และมีจิตใจที่ดีที่มีความสำคัญให้คุณธรรม และจริยธรรม รวมถึงมีความเพียรพยายาม สามารถสร้างภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง และรวมไปถึงการช่วยกันสร้างสภาพแวดล้อมในสังคม และเกื้อหนุนหรือสนับสนุนส่งเสริมสถาบันทางสังคมให้แข็งแกร่งต่อการพัฒนาคน¹

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาจึงเป็นรากฐานสำคัญที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเจริญก้าวหน้าทางสังคม ให้เป็นไปในทิศทางที่เราปรารถนา ช่วยไหนคนได้พัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเองด้านต่างๆ มีการช่วยเสริมสร้างในความถนัดเฉพาะตน มีความคิดสร้างสรรค์ที่ใช้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ รู้จักแก้ปัญหา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554), 9-11

จึงถือได้ว่าการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคน ให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของคำว่า “การศึกษา” ว่าการศึกษาหมายความว่ากระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมการเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังนั้นการศึกษาถือว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคน เพื่อให้สู่ความเจริญที่ยั่งยืนของประเทศต่อไป

ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ใดกล่าวไว้ในหมวดที่ 3 แนวนโยบายการศึกษาว่า “ให้การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของปวงชนรัฐ พึงเร่งรัดและขยายการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อปวงชนอย่างทั่วถึง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้สูงขึ้น” ขอความนี้แสดงให้เห็นว่า การศึกษาขั้นพื้นฐานมีขอบเขตครอบคลุมถึงการศึกษาระดับมัธยมด้วย

จากข้อมูลเหล่านี้ทำให้เห็นว่า ในทุกๆ ฝ่ายให้ความสำคัญกับการศึกษาทั้งสิ้น ดังนั้นผู้ที่ให้การศึกษาอบรมทางด้านความรู้ทั้งหลาย หรือที่เราเรียกว่าครูนั่น ถือเป็นส่วนสำคัญหลักอย่างหนึ่งของการพัฒนาความก้าวหน้าของการศึกษา หากขาดผู้ที่ให้ความรู้ที่เรียกว่าครูนั่น การสืบทอดส่งต่อทางความรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น คำว่าครูจึงเปรียบเสมือนหน้าที่ที่ยิ่งใหญ่ มีคนได้ให้ความหมายของครูว่า ครูผู้ที่มีความสามารถให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการเรียนสำหรับนักเรียน หรือนักศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน และต้องผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์และมีการศึกษามากหรือดีเป็นพิเศษ หรือมีทั้งประสบการณ์ และการศึกษาดีเป็นพิเศษ ในสาขาใดสาขาหนึ่ง ที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่น เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นผู้ที่สามารถเป็นครูได้ต้องเป็นผู้ที่เรียนสำเร็จหลักสูตรวิชาชีพจากสถาบันการฝึกหัดครู และได้ไปรับรองทางการสอนด้วย ถึงจะสามารถทำหน้าที่สอนให้ความรู้แก่ศิษย์²

จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ครูเป็นกุญแจที่สำคัญในการศึกษา ทั้งทางการจัดการเรียนการสอน และส่วนสำคัญที่สุดคือการส่งเสริมและพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนาชาติ และในสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้กล่าวถึงนโยบายที่ว่า การพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ความต้องการ กำหนดและพิจารณาหลักสูตร นโยบายแผนและมาตรฐานในการพัฒนาฝึกอบรมข้าราชการครูฯ การจัดการพัฒนาฝึกอบรมตามที่กำหนดในมาตรฐาน กำหนดตำแหน่งตำแหน่งและวิทยฐานะตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 จะเห็นได้ถึงสร้างสรรค์และเพิ่มเติมศักยภาพของครู เพื่อ

² Carter V. Good, *Dictionary of Education* (New York: MC. Gr,aw-Hill,1959)

ช่วยในการสอนต่อๆ ไป ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของการของข้าราชการครูเพื่อให้ได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และเป็นไปตามเป้าหมายที่ทางได้กำหนดเอาไว้ ในระยะยาวเมื่อครูมีแรงจูงใจในการทำงาน มีสิ่งกระตุ้นในการทำงานมากขึ้น ผลลัพธ์ก็จะดีตามอีกทั้งยังส่งผลให้เกิดความรู้ที่เพิ่มขึ้นไปยังนักเรียน และส่งผลดีต่อกลุ่มสังกัดในการทำงานดังที่คำกล่าวของ ไมเนอร์ที่ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการต่างๆ ภายในเอกตบุคคลที่กระตุ้นพฤติกรรมให้ไปในทิศทางที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยตรง³

ดังนั้นแรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นความสำคัญที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการทำงานเป็นทีม ของในแต่ละกลุ่มงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่มีความสุข และพร้อมที่จะร่วมมือกันเพื่อให้ได้งานที่ดีมีประสิทธิภาพตามมา และสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายที่ทางต้นสังกัดได้กำหนดขึ้น

ปัญหาของการวิจัย

เนื่องจากในส่วนของการบริหารบุคลากรในองค์กร หรือถ้าในสถานศึกษาก็คือครูนั้น การทำงานในแต่ละส่วนจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งสิ้น เพื่อให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพ นอกเหนือไปจากนั้นการรักษาคุณภาพ หรือการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรก็เป็นสิ่งสำคัญการเพิ่มในเรื่องของสภาพจิตใจการทำงานภายใต้ภาวะกดดัน ซึ่งทั้งหลายเหล่านี้คือผลรวมของความรักที่มีต่อ งานปัญหาการลาออกจากความเหนื่อยล้า ความไม่เข้าใจกันของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งความไม่ลงรอยกันของการปฏิบัติงานเป็นทีม ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หากการทำงานขาดพลังหรือแรงจูงใจในการทำงาน แล้วอาจมีผลทำให้การทำงานขาดชีวิตชีวา และน่าเบื่อ ดังนั้นเราจะทำอย่างไรที่จะให้ชีวิตการทำงาน ในแต่ละวันของเรามีความสดชื่นและตื่นตัวอยู่เสมอ

คำว่าครูจริงๆ นั้นก็ไม่ใช่เป็นได้ง่ายๆ และการเป็นครูนั้น ครูต้องได้รับค่าตอบแทนที่ดีกว่าต้องมีอิสระในด้านความคิด และการใช้วิจารณ์ญาณในการสอน⁴ การควบคุมตนเองในบทบาท ของความเป็นครู และการได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในด้านกระบวนการสอนและสื่อการสอน แต่เหนือสิ่งอื่นใดครูต้องมีหัวใจของความเป็นครู แต่ด้วยปริมาณครูที่จบการศึกษามาใน 23 สถาบันที่มีการเรียนการสอนในสาขาวิชาครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ ทำให้อัตราตำแหน่งในการประกอบ วิชาชีพครูและข้าราชการครูดูจะไม่สอดคล้องกัน จากเด็กที่จบการศึกษาเป็นจำนวนมากบวกกับ ตำแหน่งทางราชการน้อย ทำให้หลายคนเปลี่ยนวิชาชีพตนเองไปตามความต้องการของสังคมที่เรียกหา

³John B. Miner, **Organization Behavior: Performance and Productivity** (New York: Random House, 1988), 158

⁴ดร. สิทธิพร เอี่ยมเสน, **หากคิดจะเป็นครู**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จาก www.la-orutis.dusit.ac.th

ทำให้วิชาชีพครูไม่เป็นที่นิยมสักเท่าไร เห็นได้จากจำนวนครูที่ลดลงในทุกๆ ปี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2548-2556 มีจำนวนครูในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาที่มีจำนวนลดลง แต่ในทางสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีจำนวนครูเพิ่มขึ้น⁵ จึงเกิดข้อคำถามที่ว่าอะไรเป็นแรงจูงใจเหตุในการประกอบอาชีพที่หลากหลาย ความเข้าใจที่เกิดขึ้นนำไปสู่การผลักดันที่ดีของคนประกอบวิชาชีพครู หรือแม้กระทั่งคนที่อยากจะประกอบวิชาชีพครูในอนาคต ปริมาณนักศึกษาจบใหม่ในสาขาวิชาชีพครู กับจำนวนครูที่ลดน้อยลง กับตำแหน่งข้าราชการครูที่มีการเปิดรับเป็นจำนวนจำกัดแต่กลับมาความต้องการครูมากขึ้น

จากในจำนวนตัวเลขที่เกิดขึ้นที่แตกต่าง ทำให้เกิดข้อคำถามที่ว่า หากมีการเลือกที่จะรับราชการครู โดยเฉพาะให้สังกัดสำนักงานกรุงเทพมหานคร จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างไรเพื่อให้ข้าราชการมีใจรักในการทำงาน และจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการประชุมสภากรุงเทพมหานคร สมัยประชุมสามัญสมัยที่ 1 ครั้งที่ 2 ประจำปีพุทธศักราช 2554 โดยมีคณะสมาชิกสภากรุงเทพมหานครได้พูดถึงปัญหาครุฑม. ในการขอโอนย้ายกลับต่างจังหวัดเนื่องจากครูในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดได้ขอโอนกลับไปรับราชการในภูมิลำเนาเดิม เป็นจำนวนมากซึ่งจากสถิติที่ผ่านมาพบว่าในปี 2550 มีข้าราชการครูขอโอนกลับภูมิลำเนาจำนวน 247 คน ปี 2551 จำนวน 178 คน ปี 2552 จำนวน 287 คน และในปี 2553 จำนวน 842 คนซึ่งมีคำสั่งให้โอนย้ายแล้ว 456 คน จึงส่งผลให้อัตรากำลังครูของกรุงเทพมหานครขาดแคลนและไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนในปัจจุบัน อีกทั้งส่งผลให้กรุงเทพมหานครต้องจัดสอบแข่งขันเพื่อบรรจุข้าราชการครูเข้ามาใหม่ ซึ่งต้องใช้จ่ายงบประมาณอีกเป็นจำนวนมาก⁶ โดยในการประชุมยังได้มีการเสนอผู้บริหาร ให้มีมาตรการการวางแผนแม่บท สร้างบุคลากรครูของกรุงเทพมหานครให้ดีมีประสิทธิภาพพร้อมปลูกจิตสำนึกในการทำหน้าที่ ทั้งเร่งแต่งตั้งครุฑม. ให้รวดเร็วทดแทนตำแหน่งที่สูญเสียไป อีกทั้งยังมีโครงการปั้นดินให้เป็นดาว หวังพัฒนาเยาวชนของกรุงเทพมหานครเป็นครุฑม. ในอนาคต

สถาบันทางการศึกษาหรือโรงเรียน เป็นหนึ่งในความสำคัญของการประกอบวิชาชีพครูเป็นที่ ที่สามารถฝึกฝนพัฒนาศักยภาพทั้งครูและนักเรียนร่วมกัน ครูที่เป็นผู้สอนควรการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ตัวครูถือเป็นบุคลากรหลักและสำคัญยิ่งของโรงเรียนต้องพัฒนา เพราะความก้าวหน้าของครูมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความก้าวหน้าของนักเรียนในแง่ของการพัฒนาทักษะต่างๆ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในตนเอง และพฤติกรรมการเรียนของนักเรียน และเป้าหมายหลักของ

⁵สำนักงานสถิติแห่งชาติ, ตารางจำนวนครู/อาจารย์ (แบบจัดชั้นเรียน) จำแนกตามสังกัดทั่วประเทศประจำปีการศึกษา 2548-2556

⁶เจริญ, สภากทมแนะผู้บริหารกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาขาดแคลนครูในสังกัด, เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จากwww.prbangkok.com

สถานศึกษาก็คือ การพัฒนานักเรียนใหม่มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายของ หลักสูตรบุคคลที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อคุณภาพของนักเรียนคือครูผู้สอน⁷ การพัฒนาคุณภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้นั้นครูจึงเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการพูดถึงใส่ใจดูแลทั้งทางด้าน ร่างกายและจิตใจการสร่างแรงจูงใจ เพื่อก่อเกิดกำลังใจในการทำงาน และพร้อมที่จะการปฏิบัติงาน อย่างคุณภาพ ตลอดจนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่อาจจะเกิดขึ้นตามความต้องการของตนเองมิใช่ การบังคับจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นหมายถึงปริมาณคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการเรียน การสอนก็จะมีตามมาด้วยเช่นกัน ในนโยบายและหลักสูตรครูเป็นผู้ใช้และนำไปปฏิบัติซึ่งแน่นอนว่า จะต้องเป็นการทำงานร่วมกันของหลายๆ ฝ่าย หรือการกำหนดแนวทางในการทำงานแบบเป็นทีม ซึ่ง การที่ครูหรือทีมของครูจะปฏิบัติได้ผลดีมาน้อยเพียงใดสิ่งสำคัญอยู่ที่ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่มาก พอ และความพอใจที่ครูมีให้เป็ปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งผลไปถึงประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ยัง พบว่าแรงจูงใจนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและความพยายามที่จะ เปลี่ยนแปลงความคิด ความเชื่อมั่น ความเชื่อคานิยมและพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคลซึ่งการ เปลี่ยนแปลงนี้อาจไม่เป็ผลทันที ผลของแรงจูงใจจะสังเกตเห็นได้จากการเปลี่ยนทัศนคติอันนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงทางความคิด การรับรู้และการแสดงออก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ด้วย

เมื่อพิจารณาไปยังปัญหาที่เกิดขึ้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจของ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยใช้ทฤษฎีของเฮอรัช เบอร์ก์และการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูตามแนวคิดของยุคล์ ในการวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยไว้

1. เพื่อทราบแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อทราบผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีม ของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง
4. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

⁷R.S. Barth ,*Improving School From Within* (San Francisco. CA : Jossey Bass,1990), 202-204.

ขอคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ไว้คือ

1. แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
2. การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับใด
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามตำแหน่งแตกต่างกันหรือไม่
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมุติฐานทางสถิติการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัยผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
2. การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับปานกลาง
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในเรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในครั้งนี้มีคุณภาพและมาตรฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ ของการวิจัย ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่สำคัญอย่างหนึ่งที่อยู่ในระบบสังคม โดยมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนให้แก่เยาวชนและผู้สนใจในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยระบบต่างๆ แยกย่อยออกมาภายในองค์การที่มีความเชื่อมโยง หรือสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง ดังนั้นในการดำเนินการต่างๆ จึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันกับสิ่งแวดล้อมภายนอกโรงเรียนนั่นคือ ปัจจัยนำเข้า (Input) บุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่น กระบวนการปฏิรูป (Transformation Process) ได้แก่ การบริหารงานและการปฏิบัติงานเป็นทีม การจัดการเรียนการสอนและการนิเทศ ผลผลิต (Output) ได้แก่ คุณภาพสถานศึกษา คุณภาพของผู้เรียน คุณภาพของบุคลากร ความพึงพอใจที่มีผลกระทบต่อเนื่องกัน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกันและสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มก้อนหลอมรวมกันเป็นวัฏจักร และในขณะเดียวกันระบบจะต้องมีการตอบสนองโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และยังมีปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อม (Context) ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพในสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม⁸ โดยผ่านกระบวนการขององค์การ จากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ ที่จะต้องมีแรงจูงใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในหลายๆ ส่วน เพื่อให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในปัจจัยนำเข้าในส่วนของบุคคลกร จะมีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการทำงาน ประกอบกับการกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความเข้าใจถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ พร้อมส่งผลไปยังเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน ทำให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูทฤษฎีที่มีแนวคิดด้านแรงจูงใจได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้หลายทฤษฎีดังนี้มาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ เรียงลำดับจากขั้นต่ำที่สุดไปสู่ขั้นสูงสุดและมีแนวคิดที่ว่ามนุษย์เรามีระดับความต้องการอยู่ 5 ระดับ เรียงลำดับได้ดังนี้ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต⁹ ส่วนบาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่หน่วยงานได้มีไว้ให้กับผู้ปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ 2) โอกาสของบุคคลที่

⁸Fred C. Lunenburg and Ornstein C. Allan, **Educational Administration : Concepts and Practices.** (United States of America : Wadsworth Thomson Learning, Inc., 2003), 119-121.

⁹Abraham H. Maslow, **Theory of Human Motivation, 2nd ed.** (New York: Harper and Rows Publisher, 1980), 69-80.

ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น ตำแหน่งอำนาจเกียรติยศ 3) สภาพทางกายที่พึงปรารถนา 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ 5) ความดึงดูดในทางสังคม 6) การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการ ที่บุคลากรเคยทำเป็นนิสัย 7) โอกาสมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง¹⁰ อีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ได้เสนอว่าแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยสองด้านคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยสามารถแยกเป็น 16 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสัมฤทธิ์ผล 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในงาน 6) โอกาสความก้าวหน้า ส่วน ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 7) นโยบายและการบริหาร 8) การปกครองบังคับบัญชา 9) ความสัมพันธ์กับหัวหน้า 10) สภาพการทำงาน 11) เงินเดือน 12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 13) มีชีวิตส่วนตัว 14) ความสัมพันธ์กับลูกน้อง 15) ตำแหน่งหน้าที่ 16) ความมั่นคง¹¹ ในกระบวนการด้านการบริหารมีความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กร จะต้องการทำงานเป็นทีมลาร์สันและลาฟาสต์ (Larson and Lafasto) ได้พูดถึงการทำงานเป็นทีม โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างของผลงานความชัดเจนของงานการยกระดับเป้าหมายสมาชิกในทีมที่มีความสามารถ ความทุ่มและการทำงานร่วมกันบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม มาตรฐานความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำความสนับสนุนจากภายนอก¹² แฮคแมนและวอลตัน (Hackman and Walton) ได้เสนอแนวคิดการทำงานกลุ่ม คือ โปร่งใสและทำงานอย่างมีทิศทาง สถานการณ์ที่มีความเป็นไปได้ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง มีการฝึกที่มีความเชี่ยวชาญ ทรัพยากรมีความพอเพียง¹³ การทำงานเป็นทีมของยุกัล (Yukl) แบ่งได้เป็น 9 องค์ประกอบ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนในหน้าที่ (member skill and role clarity) การประสานงานภายในองค์กรและการร่วมมือกันภายในองค์กร (internal organization and coordination) การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) ความไว้วางใจ, ความสามัคคี, และร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate,

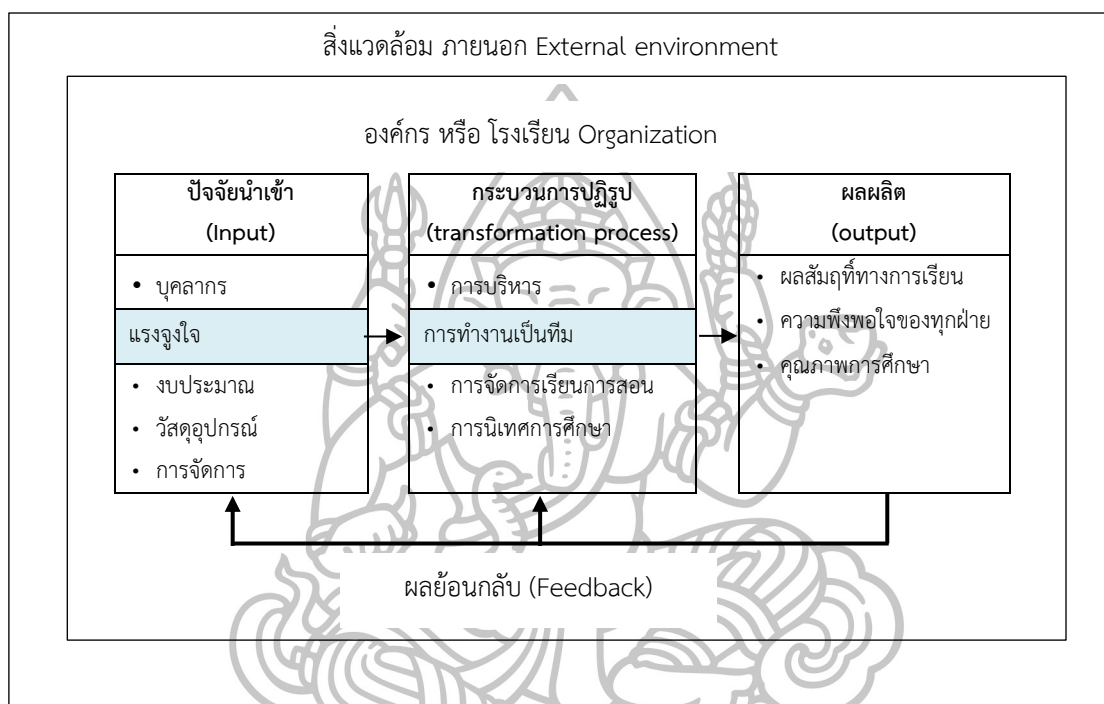
¹⁰Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1966), 142.

¹¹Frederick Herzberg, *Work and the nature of man* (Ohio : The world publishing company, 1971), 101.

¹²Carl Larson and Frank Lafasto, *Leadership for the Schoolhouse: How is it different?: Why is it important?* (New York: McGraw-Hill, 1996), 15-16.

¹³Richard J. Hackman and R.E. Walton, *Essentials of Management, 8th ed.* (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), 457-459.

shared mental models) ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity)¹⁴ ซึ่งในทั้งแนวความคิดที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด ด้านแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) และการทำงานเป็นทีมของยุกัล (Yukl) มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้นำเสนอเป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Ornstein C. Allan, **Educational Administration : Concepts and Practices**. (United States of America : Wadsworth Thomson Learning, Inc., 2003), 119-121.

: Frederick Herzberg, **Work and the nature of man** (Ohio : The world publishing company, 1971), 101.

: Gary Yukl, **Leadership in Organization**, (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 246 – 251.

¹⁴Gary Yukl, **Leadership in Organization** (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 246 – 251.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องทราบถึง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษา โดยนำทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (motivator factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาครั้งนี้จำนวน 16 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสัมฤทธิ์ผล 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในงาน 6) โอกาสความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 7) นโยบายและการบริหาร 8) การปกครองบังคับบัญชา 9) ความสัมพันธ์กับหัวหน้า 10) สภาพการทำงาน 11) เงินเดือน 12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 13) มีชีวิตส่วนตัว 14) ความสัมพันธ์กับลูกน้อง 15) ตำแหน่งหน้าที่ 16) ความมั่นคง¹⁵ ส่วนการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยใช้แนวคิดของยุกล์ (Yukl) ที่กล่าวถึงแบ่งได้เป็น 9 องค์ประกอบ 1) ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน 2) ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนในหน้าที่ 3) การประสานงานภายในองค์การและการร่วมมือกันภายในองค์การ 4) การประสานงานภายนอกองค์การ 5) ทรัพยากรและการสนับสนุน 6) ความไว้วางใจ, ความสามัคคี, และร่วมมือ 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การ 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) 9) ความหลากหลายของสมาชิก¹⁶ นำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



¹⁵ Frederick Herzberg, *Work and the nature of man* (Ohio : The world publishing company, 1971), 101

¹⁶ Gary Yukl, *Leadership in Organization* (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 246 – 251.

แรงจูงใจ (X_{tot})	การทำงานเป็นทีม (Y_{tot})
<p>ปัจจัยจูงใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความสัมฤทธิ์ผล (X_1) 2) การยอมรับนับถือ (X_2) 3) ลักษณะงาน (X_3) 4) ความรับผิดชอบ (X_4) 5) ความก้าวหน้าในงาน (X_5) 6) โอกาสก้าวหน้า (X_6) <p>ปัจจัยค้ำจุน</p> <ol style="list-style-type: none"> 7) นโยบายและการบริหาร (X_7) 8) การปกครองบังคับบัญชา (X_8) 9) ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (X_9) 10) สภาพการทำงาน (X_{10}) 11) เงินเดือน (X_{11}) 12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X_{12}) 13) มีชีวิตส่วนตัว (X_{13}) 14) ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (X_{14}) 15) ตำแหน่งหน้าที่ (X_{15}) 16) ความมั่นคง (X_{16}) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (Y_1) 2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท (Y_2) 3. การประสานงานภายในองค์กรร่วมมือกันภายในองค์กร (Y_3) 4. การประสานงานภายนอกองค์กร (Y_4) 5. ทรัพยากรและการสนับสนุน (Y_5) 6. ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (Y_6) 7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Y_7) 8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Y_8) 9. ความหลากหลายของสมาชิก (Y_9)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Frederick Herzberg, *Work and the nature of man* (Ohio : The world publishing company, 1971), 101,

: Gary Yukl, *Leadership in Organization* (Essex: Pearson Education Limited, 2013), 246–251.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจของความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมาย หรือนิยามคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังต่อไปนี้

แรงจูงใจ หมายถึง เหตุผล อิทธิพล หรือแรงกระตุ้นต่างๆ ที่ชักนำมาให้เกิดพฤติกรรม โน้มน้าวการกระทำให้ดำเนินการอย่างมุ่งมั่นด้วยความเต็มใจ และมีความสุขในการเลือกปฏิบัติงาน นั้นๆ ประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน 16 องค์ประกอบ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสัมฤทธิ์ผล 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในงาน 6) โอกาสความก้าวหน้า ส่วน ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 7) นโยบายและการบริหาร 8) การปกครองบังคับบัญชา 9) ความสัมพันธ์กับหัวหน้า 10) สภาพการทำงาน 11) เงินเดือน 12) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 13) มีชีวิตส่วนตัว 14) ความสัมพันธ์กับลูกน้อง 15) ตำแหน่งหน้าที่ 16) ความมั่นคง

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนการที่ได้วางเอาไว้ หรือที่เป็นข้อตกลงร่วมกันภายในกลุ่ม โดยอาจจะเป็นการนำพาไปสู่ผลสำเร็จโดยผู้นำ หรือทีมที่มีความคิดร่วมกัน โดยจะต้องมีสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบในทีม ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนในหน้าที่ การประสานงานภายในองค์การ และการร่วมมือกันภายในองค์การ การประสานงานภายนอกองค์การ ทรัพยากรและการสนับสนุน ความไว้วางใจ ความสามัคคี และร่วมมือประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์การ รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ความหลากหลายของสมาชิก

ข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร หมายถึง ข้าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และส่งเสริมความรู้ จัดการกระบวนการเรียนการสอน รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาปีการศึกษา 2558 กลุ่มกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็นเขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์ เขตดุสิต เขตพญาไท เขตห้วยขวาง เขตราชเทวี เขตดินแดง และเขตวังทองหลาง

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบไปด้วยแรงจูงใจ และทฤษฎีแรงจูงใจ การทำงานเป็นทีม และทฤษฎีโดยการค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แรงจูงใจ

การจูงใจความหมายของการจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) คือสิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติหรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้า ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ เองภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนภายนอกได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่นๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้

ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แมคคลีแลนด์ (McClelland) ให้คำนิยามของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง สำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลง และการเลือกแสดงพฤติกรรม¹⁷

¹⁷David McClelland , *Motives, personality, and society* (New York: Praeger Publisher Inc, 1984), 590.

สปริงทอลล์ (Sprinthall) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทาง หรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ สภาวะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะตั้งให้บุคคลกระทำ ไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง¹⁸

เวเทิน (weiten) ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจว่าเป็นความต้องการ (needs) ความอยาก (wants), ความสนใจ (interests) และความปรารถนา (desire) ที่ชักจูงบุคคลในทิศทางที่แน่นอนหรือการกล่าวสั้นๆ ว่าการจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย¹⁹

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ พลังที่ริเริ่ม กำกับ และคำนวณพฤติกรรมและการกระทำส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพื้นฐานของแรงจูงใจ 3 ประการ คือ ความพยายาม ความไม่หยุดยั้ง และทิศทาง²⁰

ราตรี พัฒนรังสรรค์ ได้ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจ คือภาวะหรือองค์ประกอบที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อไปสู่จุดหมายที่ตนเองต้องการ หรือผู้ทำการชักจูงกำหนด²¹

สุรางค์ ไคว้ตระกูล กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงหรือพลังในการทำพฤติกรรมอย่างเข้มแข็ง และกระตือรือร้น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ เช่นคนๆ หนึ่งทำงานหนักตลอดเวลา ด้วยความขยันขันแข็ง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ถือว่าเคามีแรงจูงใจในการทำงาน²²

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังภายในของแต่ละบุคคลที่ถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อมให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตนเองต้องการ โดยมีการชักนำจากผู้อื่นหรือบุคคลใกล้ชิด หรือบุคคลที่มีความรู้มากกว่าแรงจูงใจ ยังเป็นเครื่องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ดีขึ้นด้วยความต้องการในการเปลี่ยนแปลงจากภายในจิตใจของตนเอง

¹⁸Richard C.Sprinthall , **Understanding Educational Research** (New Jersey Prentice Hall College Div , 1990) , 521.

¹⁹ Wayne Weiten, **Cengage Advantage Books: Psychology: Themes and Variations** (California: Wadsworth Publishing Company , 1997), 379.

²⁰สมยศนาวิการ, **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543)

²¹ราตรี พัฒนรังสรรค์, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน = Human behavior and self development** (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2544.), 254.

²²สุรางค์ ไคว้ตระกูล, **จิตวิทยาการศึกษา** (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 153.

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อยๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิวโหย, กระจายเหือด แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ²³

แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation) นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยม ที่อธิบายพฤติกรรมด้วยแรงจูงใจทางสรีระ และแรงจูงใจทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่า พฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก

ความมีสมรรถภาพ (Competence) ไวท์ได้อธิบายว่า ความมีสมรรถภาพเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไวท์ถือว่ามนุษย์เราต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่วัยทารก และพยายามที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอ ความต้องการมีสมรรถภาพจึงเป็นแรงจูงใจภายใน

ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความอยากรู้อยากเห็นเป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่อยากค้นคว้าสำรวจสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากเด็กวัย 2-3 ขวบ จะมีพฤติกรรมที่ต้องการจะสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย²⁴

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายนอก เป็นต้นว่าคำชมหรือรางวัล ฮัลดอลลาร์ดและมิลเลอร์ (Dollard, Hull and Miller) ได้แบ่ง แรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) แรงจูงใจประเภทนี้ประกอบด้วยความหิว ความกระหายและความต้องการทางเพศ

²³Andrew J. Elliot and Martin V. Covington, **Approach and Avoidance Motivation** (New York: Educational Psychology Review 13, 2001), 2.

²⁴Richard M. Ryan and Edward L. D., "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being" **American Psychologist** 55, 1: 68-78.

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ ตัวอย่าง เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ เป็นต้น²⁵

เวเทิน (Weiten) กล่าวว่า ทฤษฎีส่วนใหญ่ได้แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Biological Motives) เกิดจากความต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิวความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการแสดงออกความก้าวร้าว เป็นต้น

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social Motives) เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน²⁶

ซิมบาร์โตและเวเบอร์ และสรวงศ์ ไคว้ตระกูล ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจ ในแนวทางเดียวกันเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล เป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่มีหวังรางวัล หรือแรงเสริมจากภายนอก เพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรม มองเห็นคุณค่าในตัวเอง มีความสุขหรือพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั่นเอง ที่เป็นรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เขาได้รับ เช่นการเล่นวิดีโอเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาโคอาล่าส่วนตัว เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extensive Motivation) เป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก จูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติ เพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัลหรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนา แรงจูงใจเหล่านี้เช่นแรงเสริมชนิดต่างๆ ตั้งแต่คำติชมรางวัลที่เป็นสิ่งของเงินตัวแปรต่างๆ ที่มาจากบุคคล ลักษณะของเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น²⁷

²⁵สรวงศ์ ไคว้ตระกูล, จิตวิทยาการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 155

²⁶Wayne Weiten , Cengage Advantage Books: Psychology: Themes and Variations (California: Wadsworth Publishing Company , 1997) , 383.

²⁷ Zimbardo and Weber , Psychology (New york: HarperCollins College , 1994) , 325.

ความสำคัญของแรงจูงใจ

พฤติกรรม หรือการแสดงออกใดๆ ของมนุษย์นั้น จะมีสาเหตุเสมอสิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือ แรงจูงใจหรือความอยากเป็นตัวชี้นำ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้น การสามารถทราบ กลไกการเกิดพฤติกรรม และวิธีการจูงใจ ย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถระทำการสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตน ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การจนกระทั่งองค์การ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้²⁸

สมยศ นาวิกาน ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจ เป็น 3 แบบโดยให้สอดคล้องกับขั้นตอนของ กระบวนการจูงใจ ดังนี้ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)²⁹

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกได้เป็นทฤษฎีใหญ่ๆ คือ

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral View of Motivation) ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับ ประสบการณ์ในอดีต (Past Experience) ว่ามีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลเป็นอย่างมาก ดังนั้นทุก พฤติกรรมของมนุษย์ ถ้าวิเคราะห์แล้วจะเห็นว่าได้รับอิทธิพลที่เป็นแรงจูงใจมาจาก ประสบการณ์ใน อดีตเป็นส่วนมาก โดยประสบการณ์ในด้านดี และกลายเป็นแรงจูงใจทางบวกที่ส่งผลเร้าให้มนุษย์มี ความต้องการแสดงพฤติกรรมในทิศทางนั้นมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญของสิ่งเร้าภายนอก (Extrinsic Motivation)

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่า แรงจูงใจเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างเอกลักษณ์และการเลียนแบบ (identification and Imitation) จากบุคคลที่ตนเองชื่นชมหรือคนที่มีความน่าเชื่อถือในสังคมจะเป็นแรงจูงใจ ที่สำคัญในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล

ทฤษฎีพุทธินิยม (Cognitive View of Motivation) ทฤษฎีนี้เห็นว่าแรงจูงใจในการ กระทำพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับ การรับรู้ (Perceive) สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวโดยอาศัย ความสามารถทางปัญญาเป็นสำคัญ มนุษย์จะได้รับแรงผลักดันจากหลายๆ ทางในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งในสภาพเช่นนี้ มนุษย์จะเกิดสภาพความไม่สมดุล (Disequilibrium) ขึ้นเมื่อเกิดสภาพเช่นว่านี้ มนุษย์จะต้องอาศัยกระบวนการดูดซึม (Assimilation) และการปรับ (Accomodation) ความแตกต่าง ของประสบการณ์ที่ได้รับใหม่ ให้เข้ากับประสบการณ์เดิมของตน ซึ่งการจะทำได้จะต้องอาศัย

²⁸ธงชัย สันติวงษ์, พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิง บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537), 378-379.

²⁹สมยศ นาวิกาน, การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, 2543), 297.

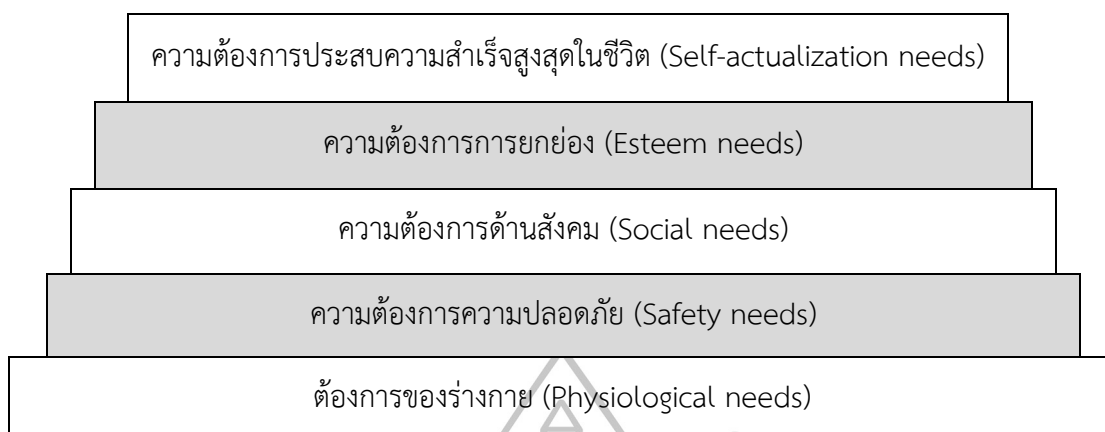
สติปัญญาเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ทฤษฎีนี้เน้นเรื่องแรงจูงใจภายใน (intrinsic Motivation) นอกจากนั้น ทฤษฎีนี้ยังให้ความสำคัญกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการวางแผนทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับระดับของความคาดหวัง (Level of Aspiration) โดยที่เขาบอกว่า คนเรามีแนวโน้มที่จะตั้งความคาดหวังของตนเองให้สูงขึ้น เมื่อเขาทำงานหนึ่งสำเร็จและตรงกันข้าม คือจะตั้งความคาดหวังของตนเองต่ำลง เมื่อเขาทำงานหนึ่งแล้วล้มเหลว

ทฤษฎีมานุษยนิยม (Humanistic View of Motivation) แนวความคิดนี้เป็นของมาสโลว์ (Maslow) ที่ได้อธิบายถึง ลำดับความต้องการของมนุษย์โดยที่ความต้องการจะเป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่ความต้องการนั้น ทำให้เราไม่จำเป็นต้องสืบพฤติกรรมเลย ดังนั้นถ้าเข้าใจความต้องการของมนุษย์ก็สามารถอธิบายถึงเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ได้เช่นเดียวกัน

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's General Theory of Human & Motivation) โดยมาสโลว์ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy & Needs) และเป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแพร่หลายสมมติฐานดังกล่าวมีความเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

มนุษย์มีความต้องการความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขนาดที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ มีลำดับชั้นความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะมี การเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที ตามทฤษฎีของมาสโลว์ได้แบ่งลำดับชั้นของความ ต้องการ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ชั้นจากต่ำไปสูง ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of human needs)

ที่มา : Abraham H. Maslow, Theory of Human Motivation, 2nd ed. (New York : Harper and Rows Publisher, 1980), 69-80.

ต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการการยกย่อง และความต้องการทางเพศ ฯลฯ เป็นต้น

ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการอยู่รอดซึ่งมนุษย์ ต้องการเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น ต้องการความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครอง ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ เป็นต้น

ความต้องการด้านสังคม (Social needs) หรือความต้องการความรัก และการยอมรับ (Love and belongingness needs) ความต้องการทั้งในแง่ของการให้ และการได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการให้ได้การยอมรับ เป็นต้น

ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ซึ่งเป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self-esteem) ความนับถือ (Recognition) และสถานะ (Status) จากสังคมตลอดจนเป็นความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่น เช่น ความต้องการให้ได้การเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถสถานะที่ดีในสังคม และมีชื่อเสียงในสังคม

ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการสูงสุดแต่ละบุคคล ซึ่งถ้าบุคคลใดบรรลุความต้องการในขั้นนี้ได้จะได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ นักร้องหรือนักแสดงที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

ความคิดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow) แสดงให้เห็นถึงความต้องการของมนุษย์ เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว จึงจะมีความต้องการในขั้นต่อไป ดังนั้น ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการพื้นฐานดังกล่าว³⁰

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's manifest needs theory)

เมอร์เรย์ (Murray) ได้อธิบายว่าความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ 4 ประการคือ

ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

ความต้องการอิสระ เป็นความต้องการที่เป็นตัวของตัวเอง

ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน³¹

เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในเรื่องของความตองการเช่นเดียวกับมาสโลว์ โดยเฮนรีเมอร์เรย์ (Henry A. Murray) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่เป็นที่รู้จักในช่วงปี ค.ศ. 1930-1969 การศึกษาของเมอร์เรย์ที่เขียนไว้ในหนังสือ "Explorations in Personality" (1938) เมอร์เรย์พบวามมนุษย์นั้นสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้โดยพิจารณาจากความต้องการของบุคคล โดยคำนึงถึงด้านความรุนแรงของความตองการ (intensity) และทิศทางของพฤติกรรม (direction) นอกจากนี้การพิจารณามนุษย์นั้นยังต้องมองโดยสวนรวม (holistic view) พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลจากการที่ร่างกายและจิตใจขาดสมดุล (internal state of disequilibrium) ซึ่งหมายถึง การขาดในบางสิ่งซึ่งร่างกายตอบสนองด้วยพฤติกรรมบางอย่าง เพื่อให้ได้สิ่งนั้นทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานของนักคิดนักวิจัยในสมัยต่อมาซึ่งรวมถึงทฤษฎีของเดวิด แมคเคลแลนด (David McClelland) และทฤษฎีของอับบราฮัมมาสโลว์ (Abraham Maslow)

³⁰Abraham H. Maslow, *Motivation and personality* , 3 rd ed (New York : Harper & Row , 1987), 80-106.

³¹ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* (กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ) , 52-53.

เมอร์เรย์ได้จำแนกความต้องการ (needs) ของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ความต้องการพื้นฐานทางด้านร่างกาย (primary needs) ซึ่งได้แก่ อาหารน้ำอากาศ ความต้องการทางเพศการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด

2) ความต้องการขั้นทุติยภูมิ (secondary needs) มาจากการเรียนรู้จากสังคมเช่นต้องการความสำเร็จ (achievement) ต้องการการยอมรับ (recognition) ต้องการความเป็นผู้นำ (dominance) ต้องการอิสระ (freedom) ต้องการการดูแลเอาใจใส่ (nurturance) ต้องการความสนุกสนาน (fun)³²

เมอร์เรย์ มีความเชื่อว่า ความต้องการที่มีความรุนแรงมากกว่าจะถูกแสดงออกมาบ่อยครั้งกว่า และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่รุนแรงชัดเจนมากขึ้นด้วย นอกจากนี้เมอร์เรย์ (Murray) ยังมองว่าบุคลิกภาพ (personality) ของบุคคลเป็นผลมาจากความต้องการขั้นทุติยภูมิ (secondary needs) ด้วยไม่ว่าจะเป็นความต้องการการสำเร็จการดูแลเอาใจใส่ เป็นต้น เมอร์เรย์ได้รวบรวมความต้องการของมนุษย์ เป็นประเภทต่างๆ ตามรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการที่จะยอมตาม (needs for abasement) คือ ความต้องการการยอมแพ้ ยอมรับความเจ็บปวด ยอมรับการตำหนิ ยอมรับวิกฤตการณ์และการลงโทษ (to surrender and submit to others, accept pain and misfortune, accept blame)

2. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (needs for achievement) คือ ความต้องการที่จะสามารถทำงานที่ยากๆ ได้สำเร็จ ต้องการเอาชนะปัญหาและอุปสรรค รักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูงตอบรับต่อสภาพการแข่งขัน และพยายามเพื่อความเป้นเลิศ (to accomplish difficult tasks, overcome obstacles, maintain high standards, respond to competition, and put forth effort to attain excellence)

3. ความต้องการใกล้ชิดและซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น (needs for affiliation) คือ ความต้องการได้ความรักและการเอาใจใส่จากบุคคลอื่น (to be close and loyal to another person, pleasing them and winning their friendship and attention)

4. ความต้องการก้าวร้าว (needs for aggression) คือ ความต้องการเอาชนะ การแค้น การต่อสู้อย่างรุนแรง (to forcefully overcome an opponent, controlling, taking revenge)

5. ความต้องการเป็นอิสระจากสิ่งผูกมัดต่างๆ (needs for autonomy) คือ ความต้องการอิสระในการปฏิเสธการบังคับ และการควบคุมขอจำกัดและ ขอผูกมัดต่างๆ การเป็นตัวของตัวเอง

³²Henry A. Murray, *Explorations in Personality: a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age*, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1938), 124.

(to break free from constraints, resisting coercion and dominating authority, to be independent)

6. ความต้องการการเผชิญหน้า (needs for counteraction) คือความต้องการเอาชนะปัญหาและความพ่ายแพ้ (to make up for failure by trying again)

7. ความต้องการปกป้องตนเองจากการโจมตี (needs for defendance) คือความต้องการการปกป้องจากการตำหนิและการปกปิดความผิดพลาดของตนเอง (defend oneself against attack or blame, hiding any failure of self)

8. ความต้องการการยกย่องสรรเสริญผู้อื่นที่สูงกว่า (needs for deference) คือความต้องการชื่นชมผู้อื่นและการยินยอมปฏิบัติตามกฎของพวกเขา (to admire a superior person, praising them and yielding to them and following their rules)

9. ความต้องการอยู่เหนือผู้อื่น (needs for dominance) คือความต้องการมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อมควบคุมผู้อื่นผ่านคำสั่งหรือการจูงใจอื่นๆ (control one's environment, controlling other people through command or subtle persuasion)

10. ความต้องการการแสดงออก (needs for exhibition) คือความต้องการแสดงออกเพื่อให้เกิดการประทับใจการต้องการเป็นศูนย์กลางของความสนใจ (to impress others through one's actions and words, to be center of attention)

11. ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย (needs for harm avoidance) คือ ความต้องการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด การบาดเจ็บทางร่างกาย ความเจ็บป่วยและความตาย (to escape or avoid pain, injury and death)

12. ความต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด (needs for infavoidance) คือ ต้องการหลีกเลี่ยงความอับอายการถูกเหยียดหยัน (to avoid being humiliated or embarrassed)

13. ความต้องการการดูแล (needs for nurturance) คือ ความต้องการให้ความเห็นอกเห็นใจ ความช่วยเหลือเลี้ยงดูและการปกป้อง (help the helpless, feeding them and keeping them from danger)

14. ความต้องการความเป็นระเบียบ (needs for order) คือ ต้องการความสะอาดเรียบร้อย ปรารถนาอยู่ในสมดุล ไม่นิยมความสับสนวุ่นวาย และการขาดการจัดการ (make things clean, neat and tidy, dislike clutter, confusion, and lack of organization)

15. ความต้องการการพักผ่อน (needs for play) คือ ความต้องการสนุกสนาน การผ่อนคลาย (have fun, laugh, and relax, enjoy oneself)

16. ความต้องการการปฏิเสธ (needs for rejection) คือ ความต้องการแยกตนเองออกจากสิ่ง หรือบุคคลที่ตนไม่ชอบไม่ปรารถนา (to separate oneself from a negatively viewed object or person)

17. ความต้องการสิ่งแปลกใหม่ (needs for sentience) คือ ความต้องการมีประสบการณ์ และประทับใจในสิ่งที่ดีหรือสิ่งที่น่ายินดี (to seek out and enjoy sensual experience)

18. ความต้องการทางเพศ (needs for sex) คือ ความต้องการความสัมพันธ์ (to form relationship that lead to sexual intercourse)

19. ความต้องการได้รับความช่วยเหลือ (needs for succourance) คือ ความต้องการการคุ้มครองสนับสนุน และคำแนะนำจากผู้อื่น (to seek protection or advice) ต้องการความเห็นอกเห็นใจและความรัก (seek for sympathy and affection)

20. ความต้องการความเข้าใจ (needs for understanding) คือ ถ้ามคำถามเพื่อหาความรู้ได้ (to ask questions and find answers, to experience and to seek knowledge) นิยมความรู้ ความเปนเหตุเปนผล (value ideas and logical thoughts)

21. ความต้องการความอดทน (needs for endurance) คือ ความยินดีทำงานติดต่อกันเป็นเวลานาน ไม่ยอมแพอะไรง่าย ๆ มีความอดทน (willing to work long hours, not giving up easily and quickly, patient)

22. ความต้องการการตัดสินใจ (needs for impulsivity) คือ สามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างทันทีที่มีอิสระในการคิดพูดและกระทำ (act of the spur of the moment, speak, think and act freely)

23. ความต้องการอำนาจ (needs for power) คือ ต้องการควบคุมสภาพแวดล้อม ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ชื่นชอบบทบาทของการเป็นผู้นำ (attempt to control the environment, to influence others, enjoy the role of leader)

เมอร์เรย์เชื่อว่า สภาพแวดล้อมส่งผลอย่างมากต่อการแสดงออกถึงความต้องการเหล่านี้ โดยเขาเรียกอิทธิพลนี้ว่าแรงกดดัน (press) ที่ส่งผลหรือผลักดันให้บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งมีผู้นำมาแนวคิดนี้มาใช้ และศึกษาต่อโดยเฉพาะด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลมีผู้นำมาใช้ในการทำงานในองค์กรและทำการศึกษาต่อไปอีกโดยเดวิดแมคเคลแลนด์ (David McClelland) และจอห์นแอทคินสัน (John Atkinson) นอกจากนี้เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลพฤติกรรมของเมอร์เรย์ ก็มีผู้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย³³

มายเออร์ (Myers) ได้เสนอแนวคิดในงานวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของมายเออร์โดยเน้นเรื่องเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติ ซึ่งมายเออร์เสนอว่า งานที่บุคคลทำนั้นควรมีลักษณะดังนี้ คือ 1) งานที่ต้องสอดคล้องกับความต้องการส่วนตัว 2) งานต้องมีการ

³³Calvin S. Hall and Gardner Lindzey, **Theories of Personality** (New York : John Wiley & Sons Inc. , 1966), 173-174.

วางแผน และวัดความสำเร็จได้โดยในระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและ 3) เพื่อให้ได้ผลสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจ บุคคลผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนรวมในการกำหนดเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบผลการปฏิบัติงานโดยตรง งานที่ปฏิบัติต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และงานที่ทำงานต้องมีความท้าทายและเป้นงานที่สามารถทำให้สำเร็จได้ ลักษณะทั้งหมดนี้จะสนองตอบความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบและการเป้นที่ยอมรับความต้องการเป้นเจ้าของ และความมั่นคงในการทำงานซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน³⁴

ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบิร์ก (Herzbergs Two - Factor Theory)

เฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ได้มีการพัฒนาโดยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพอใจและไม่พอใจในการทำงานของพนักงานใน ปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 เสนอแนะว่าความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (No Satisfaction) และการได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และแนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือกล่าวได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ให้ชื่อผลงานว่า Motivation Hygiene Theory หรือทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮอริชเบิร์กดังนี้ สิ่งจูงใจมีสองแบบ คือ แบบที่หนึ่งเป็นผลให้เกิดความพอใจในการทำงาน และแบบที่สอง คือ การป้องกันการเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งเรียกแบบที่หนึ่งว่า Motivators และเรียกแบบที่สองว่า Hygienes

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายใน หรือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นกลุ่มปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจใน

³⁴Nancy L. Myers, Job Satisfaction in Adult and Higher Education as Perceived by Art Directors, Dissertation Abstracts International ,1994.

ความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดหวัง การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอันใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ลักษณะงาน (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงานต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสำคัญ มีคุณค่าเป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด และตรงความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงาน หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และรับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

1.5 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หรือโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งจะเป็สิ่งจูงใจให้บุคลากรในองค์กรอยากทำงาน

1.6 โอกาสก้าวหน้า (Possibility of Growth) คือ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อดูงาน หรือเข้ารับการอบรมต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองในการประกอบทักษะอาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่บุคลากรจะได้รับการตอบสนอง เพราะถ้าไม่มีให้หรือทำให้ไม่เพียงพอ จะทำให้อุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กรการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบายการ

ควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับวิธีการทำงาน การจัดการวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การส่งงานการมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานและความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (relationship with supervisor) คือ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

2.4 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่นบรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน

2.5 เงินเดือน (Salary) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน สำหรับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเหมาะสมกับงานที่ทำ โดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นที่พอใจนอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่ให้กับพนักงาน ที่เป็นผลมาจากการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์กร หรือเป็นผลตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งพนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือนค่าจ้าง ได้แก่สวัสดิการด้านสุขภาพ และการประกันชีวิตวันหยุดพักผ่อน/พักร้อนบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relationship with peers) คือ การติดต่อสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

2.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงาน หรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (relationship with subordinates) คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้ และเข้าใจกัน

2.9 ตำแหน่งหน้าที่ (Status) คือ อาชีพนั้นๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

2.10 ความมั่นคง (Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัท หรือองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เฮอริชเบอร์กยังให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญกับปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) คือป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ได้สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร ไม่ได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจ (motivator factors) เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและในขณะเดียวกันก็พยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับน่าพอใจ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน การนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้จึงต้องพิจารณาทั้ง 2 ปัจจัยควบคู่กันไปด้วย³⁵ เนื่องจากทัศนคติของบุคลากรขององค์กรส่งผลต่างๆ ต่อองค์กร ดังต่อไปนี้ คือ

1. การปฏิบัติงานคุณภาพการทำงาน
2. การลาออกจากงาน
3. สุขภาพทางจิตใจและร่างกายเช่นความเครียดการเพิ่ม/ลดน้ำหนักพฤติกรรมที่อันตรายเช่นการสูบบุหรี่การดื่มสุรา
4. ความสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมากเช่นไม่สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสังคมได้
5. ทัศนคติต่องานส่งผลให้ทัศนคติที่มีต่อตนเองต่อผู้อื่นต่อเพื่อนร่วมงานต่อหน่วยงานเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ก่อนที่เฮอริชเบอร์กได้ทำการวิจัย นักบริหารจะให้ความสำคัญกับปัจจัยเพื่อการคงอยู่ซึ่งมักจะให้ผลที่ไม่สุด เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจ (morale) เขามักแก้ปัญหาโดยการจ่ายค่าจ้างเพิ่มขึ้น ให้ผลประโยชน์นอกเหนือ (fringe benefits) สูงขึ้นปรับปรุงสภาพการทำงาน (working conditions) ให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามในหลายกรณี ก็ปรากฏว่ามีได้เป็นการแก้ปัญหาผู้ปฏิบัติงานก็ยังไม่ได้มีการจูงใจเหมือนเช่นเดิม ดังนั้นเมื่อเขาใจความแตกต่างของ 2 ปัจจัยนี้แล้วนักบริหาร จึงหันมาเน้นปัจจัยจูงใจภายใน และปรากฏว่ามีนำไปสู่ผลที่ดีกว่า กับทั้งผู้ปฏิบัติงานองค์กรและสังคมโดยรวม

จากการศึกษาและประยุกต์ใช้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์กนั้น เมื่อนำมาใช้รวมกัน จะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

³⁵Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, The Motivation to Work, 2nd ed. (New York : John Willey & Sons Inc., 1959), 113-115.

1. ปัจจัยค่าจุนสูง (high hygiene) และปัจจัยจูงใจสูง (high motivation) เป็นสภาพการทำงานในอุดมคติ คือ บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง คอนขางพอใจกับงาน
2. ปัจจัยค่าจุนสูง (high hygiene) และปัจจัยจูงใจต่ำ (low motivation) บุคลากรพอใจกับงาน แต่ไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากนัก มองวางแผนที่มาของรายได้เท่านั้น
3. ปัจจัยค่าจุนต่ำ (low hygiene) และปัจจัยจูงใจสูง (high motivation) บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก แต่มีความไม่พอใจเกี่ยวกับเรื่องงานมากเช่นกัน หมายคามวางแผนมีความนาตื่นเตนและทาทาย แต่เงินเดือนและผลตอบแทนไม่เพียงพอ ไม่นาพอใจ
4. ปัจจัยค่าจุนต่ำ (low hygiene) และปัจจัยจูงใจต่ำ (low motivation) เป็นสภาพการทำงานที่แย่มากที่สุด เนื่องจากบุคลากรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีใครพอใจในงาน

Two Factor Theory (Herzberg)



แผนภูมิที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจุนกับปัจจัยจูงใจ
 ที่มา : Ashwini Dasari, Herzberg's motivation-hygiene theory. Accessed 4 May 2014.
 Avaiable from: <https://www.linkedin.com/pulse/herzbergs-motivation-hygiene-theory-ashwini-dasari>

ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ชวยให้ผู้บริหารตระหนักว่า“เงิน” มิใช่ปัจจัยจูงใจเพียงสิ่งเดียว และชวยให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการออกแบบงาน (job design) ให้งานมีความทาทายและนาพอใจต่อผูปฏิบัติงาน เมื่อสภาพการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม จะทำให้การดำเนินงานขององคการดำเนินไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพด้วย³⁶

³⁶Andrew J. Dubrin, *Fundamentals of Organizational Behavior* (Canada : South - Western, part of the Thomson Corporation, 2005), 105.

จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน คือ ปัจจัยภายนอกนั้นจะเป็นแรงจูงใจที่สนองต่อความต้องการภายนอกของคน ส่วนปัจจัยภายในจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อคนมากกว่าปัจจัยภายนอก หรือพูดให้ง่ายๆ คือ ปัจจัยภายนอกจะทำให้คนพึงพอใจได้ในเบื้องต้น และจะมีผลต่อคนอยู่ไม่นานนัก ส่วนปัจจัยภายในจะก่อให้เกิดแรงจูงใจกับคนอยู่ได้นานกว่า ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่ประกอบด้วยการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน หรือคนรอบข้างการที่ได้ทำงานอย่างเป็นตัวของตัวเอง การที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอยู่ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการเจริญเติบโตในวุฒิภาวะส่วนตัวขึ้นไปเรื่อยๆ นั้น จะทำให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ เพราะสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะตอบสนองความต้องการใจจิตใจของคนและเป็นแรงจูงใจคนให้ทำงานได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก

นอกจากนี้เฮอร์ซเบิร์กยังบอกอีกว่า

1. องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ท้าทายอย่างเต็มความสามารถ
2. พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถจะต้องได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น
3. หากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถแล้วจะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมากประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานที่จะลดต่ำไปด้วย และในทางกลับกันถ้าเมื่อใดที่ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ลดต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็น หรือขาดไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่ายท้อถอยหมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไป ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจมีความรักและผูกพันกับองค์กรเกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

จากความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ถ้าองค์ประกอบใดสามารถสร้างปัจจัยค้ำจุน (Hygienes Factor) ได้ดี ก็สามารถหลีกเลี่ยงความไม่พอใจของคนในการปฏิบัติงานได้ดีด้วย³⁷

การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานระหว่างบุคคลโดยมุ่งให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจความร่วมมือกัน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงที่ต่อเนื่องตลอดเวลา³⁸

การผสมผสานความแตกต่างของสมาชิกในด้านทักษะความรู้และประสบการณ์ ให้สอดคล้องกันเพื่อแก้ปัญหาและแนวคิดของทีมเช่นคีธ (Keith) กล่าวว่า ทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลหนึ่งที่ทำกิจกรรมหนึ่งโดยมีการร่วมมือกันเพื่อที่จะหาทางพัฒนากิจการนั้นๆ ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปและเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้³⁹ ฮิวส์ (Hues) เห็นว่า หมายถึง กลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีเป้าหมายการทำงานร่วมกัน หรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหน้าที่สัมพันธ์กัน

ในการทำงานเป็นทีมนั้นจะต้องเป็นกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คนขึ้นไป และสมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันทุกคน ต้องยอมรับร่วมกันมีการวางแผนการทำงานเป็นทีมมีความร่วมมือและทุกคนในองค์การมีความสัมพันธ์กัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน⁴⁰

³⁷Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (New York: The World Publishing Company, 1967), 72-74.

³⁸รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ* (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, 2544), 151.

³⁹Davis Keith, *Human Behavioral at work : Organization behavior* (New York: McGraw-Hill, 1989) 466.

⁴⁰David W Johnson and Frank P.Johnson , *Joining Together: Group Theory and Group Skill*, 8th ed (Boston: Allyn and Bacon,2003), 11.

روبินส์ (Robins) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึงการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงานไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง⁴¹

ดักลาส (Douglas) กล่าวว่า ทีมงานเป็นกลุ่มของคนที่ประสานงานกันเพื่อปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง หรือหลายๆ งานที่ทำคนเดียวไม่ได้แต่ทีมงานมิใช่การรวมกลุ่มกันโดยทั่วไปแต่เป็นกลุ่มเฉพาะ⁴²

แคทเทล (Cattle) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการรวบรวมมวลอินทรีย์ซึ่งยังคงมีอยู่เพื่อสร้างความพึงพอใจ และสนองความพึงพอใจและสนองความต้องการของสมาชิกในทีมงาน⁴³

สรุปการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยเกิดจากการรวมกันแบบเฉพาะกิจ ซึ่งมีการสร้างจุดมุ่งหมายสู่ความสำเร็จอยู่ที่จุดเดียวกัน โดยผลของความสำเร็จนั้นเป็นผลลัพธ์ที่ได้มาร่วมกันไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ แต่ผู้เดียวโดยในการทำงานนั้น จะมีการสื่อสารและประสานร่วมกันโดยทุกคนในทีมมีส่วนร่วมรู้เห็นในการตัดสินใจทุกเรื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมหรือการเป็นผู้นำภายในกลุ่มองค์กรหรือกลุ่มทำงานเป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมนิยมและมีคนให้ความสนใจอย่างกว้างขวาง ตลอดจนการเติบโตอย่างรวดเร็วโดยจากงานวิจัยและทฤษฎีที่มีมากลุ่มคนทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลหลายคนที่มีการพึ่งพากันที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่ต้องทำงานไปพร้อมๆ กันในกลุ่ม การทำงานเป็นทีมที่ได้กล่าวไปนั้น อาจรวมถึงกลุ่มการจัดการแผนงาน หน่วยงานทำงานตำแหน่งคณะกรรมการการทำงานเป็นทีม ในสมัยนี้จะมองเห็นได้จากองค์กรที่มีความสามารถในการตอบสนองที่เร็วขึ้นจากโครงสร้างองค์กรเดิม ซึ่งเป็นเพราะการพึ่งพากลุ่มทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถทำให้การสื่อสารเป็นช่วงเวลา และระยะทางที่แตกต่างกันได้อย่างรวดเร็ว แมนคิน (Mankin), โคเฮนและบีกสัน (Cohen and Bikson) อ้างถึงองค์กรลักษณะใหม่นี้ว่า "รากฐานของกลุ่มและความสามารถในทางเทคโนโลยี" (Team-based, Technology-enabled) ในปัจจุบันองค์กรได้เกิดคำถามใหม่ๆ ที่ท้าทายต่อกลุ่มนักวิจัยมากขึ้น ในขณะที่พวกเขา

⁴¹Stephen P.Robin , *Essentials of Organization Behavior* ,4th rd. (New Jersey: Prentice Hall), 88.

⁴²Tom Douglas, *Group: Understanding People Gathered Together*, 3 nd ed (New York: Rout ledge a Division of Rout Ledge, Chapman and Hall,1988), 123-137.

⁴³Raymond Cattle, *New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality*, Human Relation Vol.4 (1991): 161-184.

ทำการศึกษากลุ่มภายในองค์กร และองค์กรสมัยนี้ต้องเผชิญการกับเปลี่ยนแปลงสภาพอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างใหม่ๆ การแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลก และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้โครงสร้างของกลุ่มเป็นอีกหนึ่ง ที่องค์กรจะตอบสนองและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วอย่างต่อเนื่องในสภาพที่ทำงานนี้ในอนาคตอันใกล้ การทำงานเป็นทีมที่ดูเหมือนจะถูกเชื่อมโยงกับการออกแบบโครงสร้างขององค์กรและเป็นสิ่งสำคัญเพื่อจะให้เข้าใจความต้องการของกลุ่มมากขึ้น นักวิจัยหลายท่านกำลังพยายามกำหนดปัจจัยซึ่งจะนำไปสู่เครื่องมือความสำเร็จต่อกลุ่มทำงานด้วยเป็นทีม ด้วยงานวิจัยที่มุ่งเน้นที่ปัญหาภาคปฏิบัติของกลุ่มทำงาน ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานวิจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มองค์กรได้เสนอว่า การทำงานเป็นทีมกลุ่มได้นำไปสู่ความสามารถในการผลิต การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้น ผลิตผลและการบริการที่มีคุณภาพ และการเพิ่มนวัตกรรมและความสร้างสรรค์ในการทำงานที่ผิดพลาดของกลุ่มก็ยังคงเกิดขึ้น แต่ก็ยังมีข้อมูลและความเข้าใจของประสิทธิภาพในฐานะผู้นำในองค์กรในปัจจุบัน⁴⁴ แมคกราร์ธ (McGrath) ได้สร้างโครงสร้างที่จะแสดงถึงหน้าที่สำคัญของการเป็นผู้นำภายในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มและตัดสินใจว่าต้องทำการแก้ปัญหาทันทีหรือไม่ พฤติกรรมของผู้นำ 2 ด้าน คือ 1) ระหว่างการเฝ้าดูและการลงมือปฏิบัติ (monitoring versus taking action) 2) ระหว่างการมุ่งเน้นที่เน้นภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม (focusing on internal group issues versus external group issues) การเป็นผู้นำผู้นำสามารถวินิจฉัยวิเคราะห์และตรวจสอบมองเห็นปัญหาในอนาคต (monitoring) หรือผู้นำอาจจะลงมือปฏิบัติเพื่อจะแก้ปัญหาที่มีอยู่ (taking action) การเป็นผู้นำต้องสามารถเห็นปัญหาภายในหรือภายนอกกลุ่มในสองมุมมองนี้จะมีผลทั้ง 4 จากหน้าที่ของการเป็นผู้นำภายในกลุ่ม

หลักการในการทำงานเป็นทีม

ทีมงานประกอบด้วย กลุ่มบุคคลหลากหลายที่มีความแตกต่างกัน ในด้านความคิดความรู้ ความสามารถความเป็นอยู่ของการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่างๆ อีกมากมาย หากกลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านั้นต้องต้องการทำงานร่วมกันเป็นทีมในกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดแล้ว หากสมาชิกในกลุ่มไม่คำนึงถึงหลักการในการทำงานเป็นทีมแล้วการทำงานนั้น ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ เพราะในการทำงานเป็นทีมจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึง แนวทางในการปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่อยู่ในทีมแนวคิดของวาร์นีย์ (Vamey) ได้เสนอหลักในการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้ 1) บทบาทของสมาชิกแต่ละคนในทีมมีความเข้าใจอันดีต่อกลุ่ม 2) เข้าใจทักษะของทีมและบทบาท

⁴⁴Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice** (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2004), 19-21.

หน้าที่ทั้งหมดขององค์กร 3) เพิ่มการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ซึ่งทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ 4) มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มด้วยกันเป็นอย่างมาก 5) เข้าใจในกระบวนการกลุ่มพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในกลุ่ม เพื่อการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด 6) มีแนวทางการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การแก้ปัญหาต่างๆ เป็นทีมไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 7) ความสามารถในการใช้ความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดประโยชน์มากกว่าการทำลาย 8) มีความร่วมมือประสานงานกันระหว่างสมาชิก ลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะ 9) การเพิ่มสมรรถภาพของกลุ่มในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 10) มีความรู้สึกดีต่อกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม⁴⁵ สอดคล้องกับแคทเซนบาซและดักลาส (Katzenbach and Douglas) ที่เสนอแนวทางในการสร้างทีมงาน ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางอย่างเร่งด่วนสมาชิกทีมต้องการความแน่นอนในการตั้งวัตถุประสงค์และความคาดหวังของทีม ซึ่งจะต้องมีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนที่จะเป็นแนวทางในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2) การเลือกสมาชิกทีมควรจัดให้อยู่บนพื้นฐานของทักษะและศักยภาพที่มีอยู่และทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่จะทำให้เกิดความสมบูรณ์ขึ้นภายในทีม 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิคในหน้าที่งานทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและทักษะระหว่างบุคคล 3) การประชุมหรือพบปะกันครั้งแรกต้องทำด้วยความพิถีพิถันด้วยความตั้งใจเพื่อสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น มีกำหนดระยะเวลาให้ทุกคนรู้แน่นอน และมีการย้ำเตือนโดยผู้นำทีมหรือผู้บริหารอำนาจหน้าที่ คอยดูแลภายในทีมผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ตนได้พูด 4) ตั้งกฎในการปฏิบัติให้ชัดเจน การพัฒนาทีมที่แท้จริงโดยนำกฎเกณฑ์มาช่วยให้เขาพบกับความสำเร็จในเรื่องวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน จุดเน้นที่ควรสนับสนุน คือการเปิดเผยจริงใจต่อกัน การสร้างให้เกิดความไว้วางใจในกัน และการมีข้อตกลงร่วมกันอย่างมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 5) จุดมุ่งหมายและความเหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ตั้งขึ้นจะไม่ยึดติดกับผู้บริหารแต่จะตั้งขึ้นโดยสมาชิกมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ 6) สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วย

จากแนวความคิดข้างต้นนี้พอจะประมวลหลักการการทำงานเป็นทีมได้ ดังนี้ คือ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ไปในทางที่ชัดเจน โดยที่เพื่อนสมาชิกทุกคนยอมรับ และรับผิดชอบในเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจในการติดต่อสื่อสารตลอดจนความสะดวกสบาย และทั่วถึงในการติดต่ออย่างเปิดเผย มีความเชื่อใจร่วมมือร่วมใจ และประสานกันดีระหว่างสมาชิก มีการยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านความคิด และการให้ความสามารถ มีความเข้าใจกันดีพร้อม

⁴⁵Glenn H. Varney, *Organization Development for Managers* (Mass : Addisonwesly,1977), 154 - 155.

ร่วมมือในการแก้ปัญหาการตัดสินใจ เกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้การทำงานเป็นทีมได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กลุ่มต้องการ

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยกกัน ซึ่งหลักในการทำงานเป็นทีมที่ดี ต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. เป้าหมาย กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมผู้ทำงานจะต้องมีเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายของทีมสอดคล้องกัน เช่น การขายประกันชีวิตบริษัททุกแห่ง ย่อมมีเป้าหมาย รายปี รายไตรมาส รายเดือน นักบริหารตัวแทนหรือทีมงานก็เช่นกัน ย่อมจะต้องมีเป้าหมายรายปี รายไตรมาส รายเดือนให้สอดคล้องกับของบริษัท จึงจะทำให้การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทของผู้นำทีมและผู้ตาม ถ้าหากองค์กรใดมีผู้นำทีมที่เก่งและมีผู้ตามที่เก่ง องค์กรนั้น ก็จะเจริญก้าวหน้าไปข้างหน้าซึ่งหลักในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ย่อมต้องมีความขัดแย้งกันเป็นธรรมดา ผู้นำทีมจะต้องเป็นนักบริหารความขัดแย้งในการทำงานของทีมอาจจะต้องใช้ขบวนการทำงานโดยหาความร่วมมือกับทีมงานมากขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมระดมสมอง, มีการจัดการประชุมเป็นประจำ, มีการทำกิจกรรมร่วมกันของทีมงาน เช่น การจัดการอบรมสัมมนางานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปีเพื่อให้ทีมงานเกิดความผูกพันกันในทีม

3. กระบวนการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน หากว่ามีกระบวนการทำงานที่ดีเป็นระบบเป็นระเบียบ ก็จะช่วยประหยัดเวลาประหยัดค่าใช้จ่ายๆ ขององค์กรได้มาก เช่น สมัยก่อนคนรับจ้างแบกน้ำขายตามหมู่บ้าน ซึ่งเหนื่อยมากกว่าจะได้ค่าแรงงานแต่พอมีคนจัดระบบน้ำประปาขึ้นทำให้เกิดความสะดวกสบาย ทำให้ใช้แรงงานน้อยลง ดังนั้นการแสวงหากระบวนการทำงานจะทำให้ประหยัดสิ่งต่างๆ และทำให้การทำงานง่ายขึ้น สำหรับในยุคปัจจุบันเรามีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยจึงทำให้กระบวนการทำงานมีความทันสมัยรวดเร็วยิ่งขึ้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ในทีมงานจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน ต้องมีการเชื่อมโยงกันในทีมเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญในการทำงานร่วมกัน เพราะการทำงานเป็นทีมเราต้องทำงานกับคนไม่ใช่ทำงานกับเครื่องจักร

5. การเสริมสร้างกำลังใจก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องมี เพราะ คนเรามักทำงานหรือไม่ทำงานโดยส่วนใหญ่แล้วมักจะต้องมีแรงกระตุ้นไม่ว่าจะเป็นเงินทองชื่อเสียงเกียรติยศศักดิ์ศรี ฯลฯ คนที่ดูแลองค์กรไม่ว่าจะเป็นงานบุคคล ก็ควรจะมีการเสริมสร้างกำลังใจโดยอาจมีรางวัลมอบให้เมื่อทีมงานหรือหน่วยงานใดทำงานได้ถึงเป้าหมาย อาจจะต้องจัดการแข่งขัน หากว่าองค์กรนั้นเป็นบริษัทที่มีการ

แข่งขันในการขายสูง อาจจะต้องแบ่งคนเป็นทีมๆ แล้วจัดการแข่งขันการขายขึ้นก็จะช่วยให้เกิดการกระตุ้นการทำงานได้อีกวิธีหนึ่ง

สำหรับทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะกล่าวคือ ต้องมีเป้าหมายร่วมกันมีความไว้วางใจเชื่อใจกันร่วมกัน ฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น มีการพัฒนาตนเองและทีมงานตลอดเวลา มีความสามัคคี เมื่อทำงานร่วมกันก็ย่อมพบกับปัญหาสำหรับวิธีการลดปัญหาในการทำงาน คือการให้ทุกคนในทีมงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของทีม มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานในสภาวะที่น่าอยู่น่าทำงาน ออกกฎระเบียบเพื่อให้ทุกคนในทีมปฏิบัติตามกฎ มีการยอมรับความแตกต่างของทีมงาน⁴⁶

คีธ (Keith) กล่าวว่าม็องค์ประกอบใหญ่ 3 ประการ คือ 1) องค์ประกอบด้านสมาชิก ประกอบด้วยมีเจตคติที่ดีและตั้งใจทำงานมีมนุษยสัมพันธ์ 2) องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ประกอบด้วย ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี มีความสามารถจัดความขัดแย้งของทีม มีเทคนิคในการจูงใจสมาชิกเอาใจใส่ทีมเพิ่มพูนความรู้ให้สมาชิก มีความเชื่อมั่นในงานที่ทำ มีความเข้าใจพฤติกรรมของสมาชิก มีความรอบรู้ในเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงาน และการติดตามผล 3) องค์ประกอบด้านจัดการทีม ประกอบด้วย การมีเป้าหมายของทีมที่ชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกร้องกลับเพื่อปรับปรุงผลงาน มีวิธีการทำงานของกลุ่มอย่างมีระบบที่สมาชิกเข้าใจดี มีรูปแบบและการประสานงานอย่างดี เกิดการยึดเหนี่ยวกันในทีม มีการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ และการจัดการเงื่อนไขในการเสริมพลังของทีม⁴⁷

คุณลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิผล (Characteristics of Effective Teams)

กลุ่มทำงานในองค์กร ถูกตัดสินการดำเนินการจากผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จ ทฤษฎีการเป็นผู้นำกลุ่มต้องเน้นว่า สิ่งไหนเป็นสิ่งที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพหรือองค์ประกอบใด คือความเป็นเลิศของกลุ่มผู้นำ ไม่สามารถวิเคราะห์จากความคิดและการปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสม ในการพัฒนากลุ่มโดยที่มีการเน้นเป้าหมาย หรือผลที่ไม่ชัดเจนแต่ต้องการสร้างความเป็นเลิศของกลุ่ม ความเป็นเลิศที่เกิดขึ้นในกลุ่มทำงานต่างมีลักษณะเหมือนกัน ลักษณะของการเป็นผู้นำใดที่กลุ่มที่เป็นเลิศ ควรจะมีงานวิจัย เริ่มศึกษากลุ่มทำงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นว่า สิ่งใดทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพการศึกษาการดำเนินการของกลุ่มที่ทำงานอย่างจริงจัง

⁴⁶สุทธิชัย ปัญญาโรจน์, องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม, เข้าถึงเมื่อเมษายน 2558 , เข้าถึงได้จาก <http://www.drssuthichai.com>

⁴⁷Davis Keith, Davis Keith, Human Behavioral at work : Organization behavior, (New York: McGraw-Hill, 1989), 446-447.

เหล่านี้ให้ข้อมูลพื้นฐานงานวิจัยในการพัฒนา และมาตรฐานของกลุ่มที่เป็นเลิศผลจากการจัดเกณฑ์สามารถนำมาใช้ โดยผู้นำในการวินิจฉัยคุณภาพของกลุ่ม และเลือกวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม แอคแมนและวอลตัน (Hackman and Walton) ได้เสนอแนวคิดการทำงานกลุ่มดังนี้ โปร่งใสและทำงานอย่างมีทิศทาง (Clear, engaging direction) สถานการณ์ที่เป็นไปได้ (An enabling performance situation) สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง (enabling context) การฝึกที่มีความเชี่ยวชาญ (expert coaching) ทรัพยากรทางวัตถุที่เพียงพอ (adequate material resources) ลาร์สันและลาฟาสต์ (Larson and LaFasto) ได้เสนอแนวคิดการทำงานกลุ่มดังนี้ คือ ความชัดเจนและยกระดับเป้าหมาย (clear, engaging goal) โครงสร้างที่เน้นผลงาน (results-driven structure) สมาชิกที่มีความสามารถ (competent team members) ความทุ่มเท, ร่วมกัน (unified commitment) บรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม (collaborative climate) มาตรฐานความเป็นเลิศ (standards of excellence) ภาวะผู้นำ (principled leadership) ความสนับสนุนจากภายนอก (external support)⁴⁸

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (characteristics of effective work group) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้กลุ่มงาน เกิดเอกลักษณ์และประสิทธิผลโดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลตามหลักการออกแบบงาน มีการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน กำหนดคุณลักษณะ และขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มงานมองเห็นว่า ภาระงานของพวกเขามีคุณค่ามีความสำคัญและมีแรงจูงใจภายในสูง มีการวางแผนงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน สมาชิกมองเห็นว่าภาระงานของพวกเขามีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กร มีความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มงานใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้สมาชิกขยัน และมุ่งมั่นในการทำงาน โดยกลุ่มงานให้โอกาสในการตัดสินใจปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
2. ความรู้สึกมีอำนาจ (a feeling of empowerment) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อว่า ตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยไม่ต้องรอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหาร เมื่อทีมงานที่ได้รับการมอบหมายอำนาจ จะมีประสบการณ์ 4 ด้าน คือ อำนาจหน้าที่ (potency)

⁴⁸Larson, Carl and LaFasto, Frank. **When Teams Work Best: 6,000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed.** (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2001)

ด้านการมีความหมาย หรือความสำคัญ (meaningfulness) ด้านมีความอิสระ (autonomy) และด้านผลกระทบ (impact) โดยประสบการณ์ ด้านอำนาจหน้าที่ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง ด้านการมีความหมายหรือความสำคัญ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงาน และมองว่าเป้าหมายของพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญ ด้านความมีอิสระ หมายถึง อิสระในการตัดสินใจและในการควบคุม ด้านผลกระทบ หมายถึง สมาชิกเห็นผลกระทบของงานของพวกเขา ที่มีต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงาน

3. งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent tasks and rewards) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะที่สมาชิกของกลุ่ม มีความพึ่งพาอาศัยกัน กลุ่มลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นความพึ่งพาอาศัยกันในภาระงานของสมาชิก โดยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของส่วนรวม ข้อมูลย้อนกลับและรางวัลหรือสิ่งตอบแทนของตัวบุคคล ควรนำมาเชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่มเพื่อผลักดันส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

4. องค์ประกอบกลุ่มสิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) ความหลากหลายในด้านประสบการณ์ ด้านความรู้ ด้านการศึกษาของสมาชิก สมาชิกในกลุ่มงานนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลาย มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง กลุ่มงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะได้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมก็สามารถช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้ด้วยมุมมองใหม่ๆ อย่างไรก็ตามสมาชิกทุกคนของกลุ่มงานมีความพึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงานจึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ การปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับงานก็ได้ เช่น การปรึกษาวิธีทำงานหรือการพูดคุยเกี่ยวกับครอบครัวของกลุ่มงาน ควรมีขนาดกลุ่มใหญ่เพียงพอที่จะทำงานให้เสร็จแต่ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ จำนวนสมาชิกมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความสับสนและขาดความคล่องตัวในการประสานงาน และกลุ่มขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะขาดความสามัคคี ดังนั้นทีมงานแบบข้ามหน่วยงาน คณะทำงานคณะกรรมการและทีมงานต่างๆ จะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อมีจำนวนสมาชิก 7-10 คน อีกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลุ่ม คือ คุณภาพของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกที่ฉลาดมีบุคลิกภาพสร้างสรรค์ จะช่วยส่งเสริมให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและการยอมรับจากองค์กร

5. ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กลุ่มทำงานจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง มีความสามารถในการใช้อารมณ์ของกลุ่มได้ในเชิงสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่ม แนวทางปฏิบัติในกลุ่มที่ส่งเสริมความเชื่อใจ ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มด้วย แต่เมื่อสมาชิก

กลุ่มมีความไว้วางใจกันมากเกินไป ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ คือ พวกเขาจะไม่ตรวจสอบการทำงานของกันและกัน และอาจมองข้ามข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม⁴⁹ องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์สามารถแบ่งได้เป็น 5 ส่วนดังนี้

5.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) เป็นความสามารถในการรับรู้และเข้าใจในภาวะอารมณ์ขั้นของตนเอง เข้าใจในแรงจูงใจและแรงขับต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจในจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง

5.2 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-regulation) เป็นความสามารถในการควบคุมหรือปรับเปลี่ยนอารมณ์ของตนได้ สามารถที่จะคิดให้เหมาะก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมออกไป โดยมนุษย์ที่มีความสามารถในการจัดการดูแลตนเองได้เป็นอย่างดี จะต้องมีความสมบูรณ์พื้นฐานดังต่อไปนี้

5.2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotion self-control) มีวิธีจัดการกับอารมณ์ที่วุ่นวายสับสน และแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นในตนเอง สามารถเปลี่ยนอารมณ์ดังกล่าวไปในทางที่เกิดประโยชน์ มีความสงบนิ่งมีความคิดปลอดโปร่ง ภายใต้อารมณ์ที่สงบหรือเมื่อเกิดสภาวะวิกฤตเป็นผู้ที่มีจิตใจนิ่งแน่วแน่ไม่วุ่นไหวใดๆ แม้เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ลำบากยุ่งยากเป็นอย่างยิ่งก็ตาม

5.2.2 มีความโปร่งใส (transparency) มีค่านิยมที่ดีในการดำรงชีวิต (เสียสละ ประหยัดสมถะซื่อสัตย์มีคุณธรรมฯลฯ) และดำรงชีวิตตามค่านิยมความโปร่งใสในที่นี้ คือ สามารถเปิดเผยความรู้สึกความเชื่อ และการกระทำที่แท้จริงของตนให้ผู้อื่นเห็นได้อย่างชัดเจน รวมทั้งกล่าวหาญที่จะเผชิญหน้ารับมือกับการกระทำอันไร้จรรยาบรรณของบุคคลอื่นที่รุกรานสิทธิ ล่วงล้ำหน้าที่ หรือฉกชิงสมบัติของตนไปโดยไม่แสวงหาเป็นไม่รู้ไม่เห็น

5.2.3 มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) สามารถจัดสรรและปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการหลายประการ โดยไม่หลงลืมสิ่งที่ตนเองให้ความสนใจหรือพลังที่ใช้ในการทำงานและไม่ลำบากใจที่จะเผชิญกับความคลุมเครือไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความยืดหยุ่นสูงยิ่งในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งท้าทายใหม่ๆ มีความคล่องแคล่วว่องไวในการปรับตัวได้อย่างไหลลื่น และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองได้ กล้ารับมือและเผชิญกับความจริงใหม่ๆ ได้เสมอ

5.2.4 มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (achievement) มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานสูงมาก เมื่อทำสิ่งใดแล้วจะพยายามกระทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ได้ตามเป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้มีพลังสัมฤทธิ์สูงมาก มีความเข้มแข็งทั้งกายและจิตเรียนรู้งานรวดเร็วทำงานได้

⁴⁹Andrew J. Dubrin, *Essentials of Management*, 8 th ed. (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), 454-456.

ต่อเนื่องยาวนาน และมักจะมีความสามารถสูงในการเสาะแสวงหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงานให้สำเร็จได้อย่างสะดวกและรวดเร็วเสมอ

5.2.5 มีความคิดริเริ่ม (initiative) มีความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ ได้เร็วกว่าและมากกว่าผู้อื่น ไม่ลังเลที่จะกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคข้อขัดขวางต่างๆ ที่ทำให้เกิดความล่าช้า หรือแม้กระทั่งจะต้องกระทำงานสิ่งบางอย่างนอกกฎเกณฑ์

5.2.6 การมองโลกในแง่ดี (optimism) และมีอารมณ์ขัน (humour) การรู้จักมองโลกในแง่ดีคิดเชิงบวกที่เรียกว่า Positive Mental Attitude: PMA ทำให้ตนเองมีความสุขเนื่องจากมองเห็นแต่สิ่งดีๆ สวยๆ งามๆ รู้สึกอดทนต่อสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่รู้สึกขุ่นเคืองหรือรำคาญใจต่อสิ่งใดโดยง่าย การมีอารมณ์ขันอยู่เสมอทำให้จิตใจสดชื่นแจ่มใสเบิกบานอยู่เป็นนิตย์ เมื่อมองโลกในแง่ดีมีอารมณ์ขันเป็นประจำ ทำให้ชีวิตยืนยาวมีความสุข เพื่อนร่วมงานมีความพึงพอใจและมีความสุขที่ได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย

5.3 มีแรงจูงใจ (motivation) ในการทำงาน มีพลัง มีความมุ่งมั่นไม่ทอดถ้อยง่ายๆ เป็นแรงจูงใจในการทำงานที่มีใช่แค่เพื่อเงินหรือสถานภาพตำแหน่งเท่านั้น แต่เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่านั้นเช่น ความรับผิดชอบความสำเร็จในงานและการยอมรับนับถือ เป็นต้น

5.4 มีความเห็นใจผู้อื่น (empathy) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจในภาวะอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะที่จะปฏิบัติหรือตอบสนองให้เหมาะสมกับภาวะอารมณ์ของบุคคลนั้นๆ

5.5 มีทักษะทางสังคม (social skill) เป็นความสามารถที่จะสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายที่ดีกับคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีศิลปะในการเข้าใกล้กับคนอื่นๆ ได้

6. การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของกลุ่มงาน คือ การสนับสนุนที่ได้รับจากองค์กร โดยการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่กลุ่มงาน การจัดหาเทคโนโลยีต่างๆ ให้เหมาะสมการอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การให้การยอมรับและการให้รางวัลต่างๆ เป็นต้น การฝึกอบรมส่วนใหญ่ช่วยให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเนื้อหาในการอบรมโดยมากเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจแบบกลุ่ม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและปรัชญาการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนในเชิงบริหาร เช่น การสนับสนุนด้านทรัพยากร เชื่อมั่นว่ากลุ่มสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. กระบวนการที่มีประสิทธิภาพภายในกลุ่ม (effective processes within the group) กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มนั้นๆ ความเชื่อว่าการกลุ่มสามารถทำงานได้สำเร็จ สะท้อนให้เห็นถึงจิตวิญญาณของกลุ่มและความสามารถของกลุ่ม นอกจากนี้กระบวนการทางสังคมในกลุ่ม การช่วยเหลือกันในกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่ม สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของกลุ่มได้ การแบ่งเบาภาระงานเป็นอีกลักษณะหนึ่งของกระบวนการภายใน

กลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารและการร่วมมือภายในกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานด้วย ดังนั้น กระบวนการกลุ่มเหล่านี้ร่วมกันสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในกลุ่ม ถ้าปราศจากกระบวนการกลุ่มที่ดีกลุ่มนี้ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

8. ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (follows processes and procedures) กลุ่มที่ได้รับความไว้วางใจว่าจะปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน จะมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีกว่าทีมอื่น ซึ่งการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นการทำเพื่อให้ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ แม้ว่าการดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานจะเป็นการทำงานซ้ำๆ เหมือนงานประจำ แต่ปัญหาก็อาจเกิดขึ้นได้หากผู้ปฏิบัติงานละเลย เช่น กลุ่มทำงานอาจต้องทำงานซ้ำใหม่ หากผู้ปฏิบัติงานละเลยที่จะสำรองข้อมูลคอมพิวเตอร์ไว้แล้วคอมพิวเตอร์ติดไวรัส

9. ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers and the environment) ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานก็คือความคุ้นเคย ซึ่งรวมถึงข้อมูลของสมาชิกของกลุ่มทำงานเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม ความคุ้นเคยเหล่านี้ยังรวมถึงประสบการณ์การทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของกลุ่มและปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มงาน คือ 1) ภาระงาน : ทำอย่างไรให้สมาชิกในกลุ่มทำงานไปด้วยกันได้ 2) ผลลัพธ์ : ทำอย่างไรผลงานของกลุ่มจึงจะได้รับรางวัล และ 3) อำนาจ : สมาชิกเชื่อว่ากลุ่มมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกลุ่มงาน (work group effectiveness) ยังอาจได้รับอิทธิพลจากเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ที่ไม่ปกติประกอบด้วย 1) การรวบรวมและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร 2) ภาระงานที่สำคัญ และ 3) การมอบหมายงานครั้งศตวรรษที่ผ่านมา

มีนักการศึกษามากมายได้อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งปัจจัยของการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหล่านี้ได้ใช้ในกลุ่มการทำงานหรือทีมงานมาโดยตลอด จากการทดลองกับกลุ่มงานกลุ่มเล็กๆ พบว่าผู้นำเป็นผู้กำหนดปัจจัยการปฏิบัติงานเป็นทีม และความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้ขึ้นขึ้นอยู่กับลักษณะและสถานการณ์ที่แตกต่างกันของทีมหรือกลุ่มงาน ซึ่งปัจจัยและแนวทางที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงานเป็นทีมได้อธิบายเป็นส่วนๆ โดยย่อดังนี้

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของงานต่างๆ จะส่งผลให้การประสานเป็นไปได้อย่างสะดวก ทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ เกิดนวัตกรรมต่างๆ และประสบความสำเร็จในงาน ลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้องและส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายของงานมีดังนี้ 1) แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและน่าสนใจ ซึ่ง

ตรงกับเป้าหมายของภาระงาน ทำให้สมาชิกกลุ่มเห็นคุณค่าของภาระงานนั้น 2) อธิบายถึงความสำคัญของภาระงาน หรือสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจ 3) ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย 4) วางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 5) การให้อำนาจสมาชิกในการร่วมวางแผนการทำงาน และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยทั่วไปการให้อำนาจสมาชิกและการปฏิบัติงานเป็นทีมนั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม การให้อำนาจสมาชิกนั้นไม่ได้ทำให้ประสบความสำเร็จเสมอไป สถานะของสมาชิกที่หลากหลายจะส่งผลต่อการให้อำนาจ หรืออาจเป็นตัวขัดขวางการให้อำนาจในการปฏิบัติงานเป็นทีมได้

2. ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity) ศักยภาพของการทำงานของกลุ่มจะมีมากขึ้นหากสมาชิกมีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน และมีความเข้าใจว่าจะทำอะไร อย่างไร และต้องสำเร็จเสร็จสิ้นงานต่างๆ เมื่อใด และหากภาระงานนั้นมีความซับซ้อน และมีความยุ่งยากในการเรียนรู้มากเกินไปเกินทักษะของสมาชิก และบทบาทที่ชัดเจนนั้นยิ่งจำเป็นมากขึ้น ผู้นำสามารถทำสิ่งต่างๆ เพื่อปรับปรุงทักษะของสมาชิก ในการสร้างกลุ่มการทำงานหรือการปรับเปลี่ยนสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำจะกำหนดสมาชิกที่มีทักษะที่สามารถผลานการทำงานกันเป็นทีมอย่างเหมาะสม ในการสร้างกลุ่มงานใหม่หรือเมื่อมีภาระงานใหม่ๆ เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องอธิบายถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนอย่างชัดเจน รวมทั้งขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกันในแต่ละหน้าที่หรือหน้างานเหล่านั้น เมื่อผ่านการทำงานในช่วงเวลาที่เหมาะสมในวงจรการปฏิบัติงาน ผู้นำสามารถประเมินทักษะของสมาชิกเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน ของสมาชิก ผู้นำให้ข้อมูลย้อนกลับไปที่สมาชิกอย่างสร้างสรรค์ จัดให้มีการเรียนรู้อย่างมีโครงสร้างชัดเจนเพื่อให้สมาชิกได้รับการพัฒนาทักษะต่างๆ ด้วยวิธีที่หลากหลาย เช่น จากสมาชิกผู้มีประสบการณ์ในด้านนั้นๆ โดยตรง การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ

3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) ผลสำเร็จของทีมได้ขึ้นอยู่กับภาระต้นและทักษะของสมาชิกเท่านั้น แต่ยังคงขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกจะใช้ทักษะของตนเองอย่างไร การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานและการแจกจ่ายงานเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของทีมในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง การทำให้งานสำเร็จลุล่วงนั้นเป็นสิ่งที่ยาก หากสมาชิกได้รับงานไม่ตรงกับความสามารถ หรือหากกลุ่มงานนั้นใช้กลยุทธ์ในการทำงานที่ไม่สอดคล้องกับทักษะที่สมาชิกมีอยู่ การทำให้บรรลุผลสำเร็จยังขึ้นอยู่กับภาระที่กำหนดสมาชิกที่แตกต่างกันปฏิบัติงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันได้อย่างสอดคล้องและลงตัว การประสานงานกันในระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญเมื่อทีมต้องปฏิบัติงานที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพของการประสานงานนั้นได้ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการวางแผนงานก่อนเริ่มงานใหม่ และทีมจะปฏิบัติภาระงานใหม่ได้ดีขึ้นหากสมาชิกมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนซึ่งได้ร่วมกันพิจารณาถึงอุปสรรคและปัญหาที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานแล้ว การประสานงานกันนั้นทำได้ง่ายขึ้นด้วยการ

ปรับพฤติกรรมของสมาชิกในระหว่างการปฏิบัติงานของทีม ความสำคัญยิ่งกว่านั้นสำหรับความร่วมมือและการประสานงานกันท่ามกลางสมาชิกกลุ่มงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันทำให้ความเป็นผู้นำนั้นเป็นได้ยากกว่าในกลุ่มการทำงานร่วมกันประเภท coaching ผู้นำสามารถทำสิ่งต่างๆเพื่อให้แน่ใจได้ว่าตนได้กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมและวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสำหรับภาระงานแล้ว

คุณลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้องมีดังนี้ 1) วางแผนการใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สร้างสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นเพื่อฝึกการจัดการกับอุปสรรคและเหตุการณ์ฉุกเฉิน 3) ให้สมาชิกที่มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องร่วมวางแผนกิจกรรมของทีม 4) การนำการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและวางแผนกิจกรรม 5) การวางแผนการจัดทำกำหนดการและลำดับการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่ไม่ควรเกิดขึ้นหรือเพื่อไม่ให้เป็นการเสียเวลา 6) การติดตามและควบคุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เมื่อกลุ่มงานปฏิบัติงานที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจเป็นเรื่องจำเป็นที่สมาชิกจะแบ่งปันหน้าที่กันภายในกลุ่มงาน ผู้นำสามารถช่วยสมาชิกในการคาดคะเนปฏิกริยาจากผู้อื่นที่อาจเกิดขึ้นและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างรวดเร็วของสมาชิกกลุ่มเพื่อให้สอดคล้องต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงนั้น การพัฒนาทักษะของสมาชิกเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้ง่ายขึ้นนั้นทำได้โดยการทำให้แน่ใจว่าพวกเขาเข้าใจบทบาทความสัมพันธ์ภายในและโดยการฝึกซ้อมกิจกรรมที่ซับซ้อนบ่อยๆ การฝึกซ้อมร่วมกันภายใต้สภาวะการณ์จริงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทีมที่มีความยากและกิจกรรมที่อันตราย เช่น หน่วยรบ หน่วยบรรเทาสาธารณภัยหน่วยแพทย์ฉุกเฉิน หน่วยดับเพลิง

4. การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) การจะทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมนั้นยังขึ้นอยู่กับปรับเปลี่ยนกิจกรรมของทีมให้สอดคล้องกับส่วนงานอื่นๆ ภายในองค์กร และความสำคัญของการประสานงานภายนอกองค์กรนี้เป็นการเพิ่มการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งมันเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องมีการสื่อสารและประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน รวมทั้งกับบุคคลภายนอกผู้ซึ่งการตัดสินใจและการกระทำของเขามีผลต่อกลุ่มงาน

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการประสานงานภายนอกองค์กรและการปรับตัว ได้แก่ 1) การดำเนินต่อไปของเครือข่ายผู้ซึ่งสามารถให้ข้อมูลที่สำคัญ 2) การส่งเสริมสมาชิกให้พัฒนาเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ 3) การปรึกษาหารือกับองค์กรย่อยเกี่ยวกับแผนงานและการตัดสินใจที่มีผลต่อองค์กรเหล่านั้น 4) การติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรย่อยหรือหน่วยงานอื่นๆ 5) การประชุมกับลูกค้าหรือผู้รับบริการเพื่อรับทราบความต้องการ และ 6) การเจรจาข้อตกลงกับลูกค้าส่วนในกรณีของการประสานงานภายในองค์กรนั้น หน้าที่ของภาวะผู้นำสามารถปฏิบัติร่วมกันโดยสมาชิกของทีม

5. ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) การทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มยังขึ้นอยู่กับที่ได้รับทรัพยากรที่จำเป็นและการสนับสนุนของรัฐบาลจากแหล่ง

ภายนอก ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอาจรวมถึงงบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทีมการผลิตไม่สามารถคงปริมาณการผลิตได้อย่างต่อเนื่องโดยปราศจากวัตถุดิบที่จำกัด นักบินไม่สามารถบินได้หากไม่มีเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องบิน การดำรงต่อไปของการจัดหาทรัพยากรนั้นมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงาน หรือการผลิตที่ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดหรือทรัพยากรที่ไม่สามารถหาทดแทนได้แต่สำหรับการผลิตที่ต้องใช้ทรัพยากรน้อย หรือมีทรัพยากรมากพออยู่แล้วนั้น การได้รับหรือการจัดหาทรัพยากรนั้น จึงไม่ได้มีความสำคัญมากนักสำหรับกลุ่มงานนั้น ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำที่สำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นผู้ช่วยและการสนับสนุนจากภายนอกตัวอย่างของภาวะผู้นำที่สำคัญคือ 1) การวางแผนความต้องการในการใช้ทรัพยากรสำหรับโครงการหรือกิจกรรมพิเศษ 2) การชักชวนผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลภายนอกเพื่อให้บริการหรือจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติมให้กับกลุ่มงาน 3) การชักจูงผู้บังคับบัญชาให้อนุญาตให้ใช้วัตถุดิบอุปกรณ์หรือเครื่องมือ นอกเหนือจากปกติ 4) การส่งเสริมความน่าเชื่อถือของทีมต่อผู้บังคับบัญชา 5) สร้างความสัมพันธ์ในการประสานงานกับบุคคลภายนอกผู้ซึ่งเป็นแหล่งจัดหาทรัพยากรที่สำคัญและเป็นผู้ช่วยที่จำเป็น และ 6) การเจรจาต่อรองข้อตกลงที่เป็นที่ชื่นชอบกับผู้จัดหาทรัพยากรและผู้จำหน่าย

6. ความไว้วางใจ, ความสามัคคี, และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) ความร่วมมือและความไว้วางใจ เป็นปัจจัยของความสำเร็จของกลุ่มงานที่ซึ่งสมาชิกมีบทบาทต้องพึ่งพาอาศัยกันสูง ความร่วมมือและความไว้วางใจในระดับสูงนั้นมีแนวโน้มมากขึ้นเมื่อรู้ว่าสมาชิกในกลุ่มเป็นใครบ้าง มีการให้การยอมรับในการเป็นสมาชิก และเมื่อเกิดความสามัคคีกันอย่างมาก มันเป็นการยากที่กลุ่มที่ตั้งขึ้นมาใหม่จะมีความสามัคคีในระดับสูงและมีความชัดเจนของกลุ่มงานรวมทั้งในกลุ่มงานที่มีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกบ่อยๆ กลุ่มงานที่มีตัวแทนการแข่งขันในหน่วยย่อยขององค์กร กลุ่มงานซึ่งสมาชิกประกอบด้วยความหลากหลายที่วัฒนธรรม กลุ่มงานที่สมาชิกมีวุฒิภาวะ ความเครียด เช่น ลูกเรือดำน้ำ ทฤษฎีทางสังคมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกล่าวถึงกระบวนการที่ผู้นำช่วยกำหนดลักษณะของกลุ่มและความหมายของการเป็นสมาชิก มีหลากหลายวิธีที่ผู้นำสามารถเพิ่มความไว้วางใจและกำหนดลักษณะของกลุ่มอันได้แก่ 1) การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่นำดึงดูดใจของทีมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของทีม 2) การใช้สัญลักษณ์และพิธีกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความพึงพอใจในการเป็นสมาชิกของกลุ่ม 3) การจัดกิจกรรมที่สัมพันธ์ และ 4) การสร้างการยอมรับ และรางวัลที่อาจเกิดขึ้น เมื่อสมาชิกทำให้ทีมประสบความสำเร็จ ความสามัคคีในระดับสูงเป็นทั้งข้อดี และข้อเสีย เมื่อกลุ่มงานต้องตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งกลุ่มงานที่สมาชิกมีความสามัคคีกันจะเป็นคุณค่า และมีทัศนคติร่วมกันพวกเขาจะมีแนวโน้มที่จะเห็นชอบร่วมกัน เมื่อต้องทำการตัดสินใจแต่สำหรับบางกลุ่มนั้นในบางครั้งพวกเขาจะส่งเสริมผู้ที่มีความพิเศษซึ่งเราเรียกสิ่งนี้ว่า “groupthink” เมื่อสมาชิกที่สามัคคีกันนั้นไม่ต้องการแสดงมุมมองของพวกเขาหรือไม่ต้องการ

นำเสนอความคิดที่ไม่เห็นด้วย การประเมินความคิดที่จำเป็นถูกยับยั้ง และการสร้างสรรค์ลดลงความพยายามอย่างหนักของกลุ่มที่จะคงความเชื่อผิดๆ ในเรื่องความสามัคคีกันในการไม่เปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริง พวกเขาจะแสดงความเห็นด้วยในทันทีโดยที่ไม่ได้ประเมินความคิดตามเป้าหมายให้ถี่ถ้วน สมาชิกในกลุ่มเหล่านี้ต้องพัฒนาความเชื่อผิดๆ ที่ยังไม่อาจลบล้างได้นี้ว่ามันจะเป็นเหตุให้กลุ่มงานของพวกเขาพบกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ถ้าหากว่ากลุ่มงานมีการแสดงความคิดเห็นต่อความเชื่อผิดๆนี้ ต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะทำให้สมาชิกเข้าใจได้ง่ายกว่าปกติที่ต้องพิจารณาสิ่งนี้ด้วยตนเอง

7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) ความเชื่อที่ว่าสิ่งที่กลุ่มของตนเองนั้นสามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่มได้นั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดความทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน ความเชื่อที่ว่านี้เราเรียกมันว่า“ประสิทธิภาพขององค์กร” (collective efficacy) หรือ“ศักยภาพ” (potency) จากงานวิจัยหลายงานได้ให้หลักฐานชี้ชัดว่ามันเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานของทีม ประสิทธิภาพขององค์กรจะสูงขึ้นสำหรับทีมที่สมาชิกมีทักษะดี มีความไว้วางใจและความร่วมมือกันในระดับสูง มีทรัพยากรเพียงพอ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความสำเร็จที่มีมาก่อนหน้านั้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในภายหลัง ในขณะที่เดียวกันประสิทธิภาพขององค์กรจะค่อยๆ ลดต่ำลงหากผลงานของกลุ่มนั้นมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ความมีประสิทธิภาพขององค์กรในระดับสูงเป็นสิ่งที่น่าปรารถนา แต่เราจำเป็นต้องยอมรับความสามารถที่แท้จริงขององค์กรเพราะความเชื่อมั่นที่สูงเกินจริงนั้นสามารถกระตุ้นทีมให้ไปสู่แนวทางการปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูงได้ แต่ทีมก็จะล้มเหลวในที่สุดผู้นำสามารถกำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์กรได้หลายวิธีพฤติกรรมที่กำหนดประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ 1) การแสดงให้ทีมได้เห็นจุดดีและความเชื่อมั่นในทีม 2) การตั้งเป้าหมายหรือจุดหมายที่เป็นจริง ซึ่งจะทำให้ทีมมีโอกาสประสบความสำเร็จในเบื้องต้นซึ่งจะเป็นประสบการณ์ในการประสบความสำเร็จในลำดับต่อไป 3) การช่วยเหลือทีมให้ค้นพบวิธีเอาชนะอุปสรรค 4) การเฉลิมฉลองให้กับความก้าวหน้าและความสำเร็จที่สำคัญ

8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) รูปแบบความคิด (mental model) โดยปกติใช้บรรยายความเชื่ออย่างมีสติและข้อสันนิษฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบของการกระทำและวิธีที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงสิ่งนั้น การวิจัยจากหลายกลุ่มงานพบว่าพวกเขามีความสำเร็จระดับสูงเมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกันการแก้ไขปัญหายากมากขึ้นเมื่อสมาชิกมีสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบที่แตกต่างกัน การร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบนั้นจะทำให้กลุ่มงานสามารถพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะนำไปสู่ความทุ่มเทที่จะทำให้สำเร็จมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของกลุ่มนั้นจะไม่มีแนวโน้มในการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น หากรูปแบบความคิดนั้นไม่ได้รับความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันหรือยังเป็นรูปแบบที่ไม่ถูกต้อง ผู้นำสามารถ

ช่วยเหลือสมาชิกในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบเพื่อประเมินความถูกต้องและร่วมพัฒนารูปแบบความคิดที่ถูกต้องมากขึ้น วิธีการที่จะปรับปรุงความเข้าใจและข้อตกลงเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาและการแก้ไขที่ดี มีดังนี้ 1) จัดการประชุมเพื่ออภิปรายสมมติฐานและความคิดเห็นของสมาชิกรวมทั้งระบุหลักฐานที่สนับสนุนแนวความคิดนั้น 2) ตรวจสอบสื่อที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหรือโครงการนั้น 3) นำกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องของกระบวนการทำงานและปัจจัยความสำเร็จของทีมมาใช้ 4) จัดการทดลองเพื่อประเมินความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบ 5) จัดการทบทวนกิจกรรมเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์

9. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) ความหลากหลายของสมาชิกมีทั้งด้านบุคลิกภาพ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ การศึกษา) และความเชี่ยวชาญพิเศษ ความหลากหลายเหล่านี้มีความหมายโดยนัยว่า สำหรับกระบวนการทำงานและผลลัพธ์กลุ่มที่มีความหลากหลายของสมาชิก จะมีความสามัคคีน้อยลง อาจเป็นเพราะผู้คนจะมีการยอมรับกันน้อยลง หากมีความเชื่อ การให้ความสำคัญ และแนวความคิดที่แตกต่างกัน ความหลากหลายทางความสามารถ ก็สามารถลดทอนการสื่อสารระหว่างกันอีกด้วย เมื่อสมาชิกใช้ภาษาต่างกัน หรือใช้ภาษาเฉพาะกลุ่ม หรือมีกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่างกันก็จะเป็นอุปสรรคในการทำความเข้าใจกัน ไปในทางบวก การมีสมาชิกที่มีมุมมอง ประสบการณ์ และความรู้ที่ต่างกันจะเป็นผลดีต่อการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ความสำคัญของความหลากหลายสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่ม จะมีผลต่อเมื่อกลุ่มนั้นแตกต่างกันและสถานการณ์ที่พบแตกต่างกันมันเป็นสิ่งที่จะพลิกฟื้นความหลากหลายไปสู่การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเมื่อสมาชิกมีความพยายามที่จะพึ่งพากันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งนั่นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำนายสำหรับภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกสมาชิกสามารถเลือกสมาชิกที่มีภูมิหลังและความรู้ความสามารถที่หลากหลาย⁵⁰

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กรการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี และการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียวย่อมไม่สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ที่มีอยู่อย่างยุ่งยากซับซ้อน และบางอย่างมีขอบเขตความรับผิดชอบที่จำเป็นต้องใช้คนส่วนใหญ่ และอาศัยสติปัญญา ความรู้ความเชี่ยวชาญของคนหลายๆ คน จึงจำเป็นต้องมีการร่วมมือกัน โดยหลักการในการทำงานเป็นทีมนี้มีหลากหลายขึ้นอยู่กับ

⁵⁰Gary Yukl, *Leadership in Organization*, (New York: Pearson Education Limited,2013), 246-251

งานที่ทำ สภาพแวดล้อมขององค์การ และสมาชิกในกลุ่มที่มาร่วมกัน แต่ทั้งหมดล้วนแล้วแต่สามารถทำงานร่วมกันได้ดี หากมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร

ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร จัดตั้งครั้งแรกเมื่อปีพ.ศ. 2427 ในรูปแบบของโรงเรียนราษฎร์ ที่วัดมเหยงคณ์ ต่อมาในปีพ.ศ. 2430 มีการขยายการจัดการศึกษาโดย จัดตั้งองค์การรับผิดชอบ เป็นกรมศึกษาธิการ และเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปีพ.ศ. 2435 ในปีพ.ศ. 2441 ได้มีโครงการทางการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการ ของกระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษา ในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปีพ.ศ. 2454 ถึงพ.ศ. 2475 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 3 กระทรวงคือ

1. กระทรวงนครบาลรับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง
2. กระทรวงมหาดไทยรับหน้าที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค
3. กระทรวงธรรมการทำหน้าที่ประสานงานให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษจัดตั้งขึ้นในปีพ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 335 โดยการเปลี่ยนแปลงแบบการปกครองนครหลวงกรุงเทพมหานคร ธนบุรี องค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ตลอดจนสุขาภิบาลต่างๆ ในนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นหน่วยการปกครองเดียวกันคือ กรุงเทพมหานคร รวมถึงการรับโอนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่ยุบรวมกัน⁵¹

⁵¹สำนักการศึกษา, คู่มือการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพ: หน่วยศึกษานิเทศก์, 2551), 1

ระบบการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทหนึ่งคือการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนในท้องถิ่น โดยระบบการบริหารการศึกษากรุงเทพมหานครมีสายการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาดังนี้

1. สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา โดยมีส่วนราชการประกอบด้วย สำนักงานเลขาธิการ กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง กองพัฒนาข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร หน่วยงานพิเศษ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอน

2. กลุ่มเขต (โซน) เป็นการรวมเขตที่มีสภาพท้องถิ่น สภาพการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจใกล้เคียงจัดเป็นกลุ่มเขต และมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครกระจายอยู่ทุกเขต จำนวน 6 กลุ่มเขตได้แก่

2.1 กลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร (กลุ่มกรุงเทพกลาง) มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 41 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตพระนคร สำนักงานเขตดุสิต สำนักงานเขตป้อมปราบศัตรูพ่าย สำนักงานเขตสัมพันธวงศ์ สำนักงานเขตดินแดง สำนักงานเขตห้วยขวาง สำนักงานเขตพญาไท สำนักงานเขตราชเทวี สำนักงานเขตวังทองหลาง

2.2 กลุ่มกรุงเทพใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 59 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตปทุมวัน สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตสาทร สำนักงานเขตบางคอแหลม สำนักงานเขตยานนาวา สำนักงานเขตคลองเตย สำนักงานเขตวัฒนา สำนักงานเขตพระโขนง สำนักงานเขตสวนหลวง และสำนักงานเขตบางนา

2.3 กลุ่มกรุงเทพเหนือมีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 46 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตจตุจักร สำนักงานเขตบางซื่อ สำนักงานเขตลาดพร้าว สำนักงานเขตหลักสี่ สำนักงานเขตดอนเมือง สำนักงานเขตสายไหม และสำนักงานเขตบางเขน

2.4 กลุ่มกรุงเทพตะวันออกมีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 131 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตบางกะปิ สำนักงานเขตสะพานสูง สำนักงานเขตบึงกุ่ม สำนักงานเขตคันนายาว สำนักงานเขตลาดกระบัง สำนักงานเขตมีนบุรี สำนักงานเขตหนองจอก สำนักงานเขตคลองสามวา และสำนักงานเขตประเวศ

2.5 กลุ่มกรุงเทพมหานครเหนือ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 91 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตธนบุรีสำนักงานเขตคลองสาน สำนักงานเขตจอมทองสำนักงานเขตบางกอกใหญ่ สำนักงานเขตบางกอกน้อย สำนักงานเขตบางพลัด สำนักงานเขตตลิ่งชัน และสำนักงานเขตทวีวัฒนา

2.6 กลุ่มกรุงธนใต้ มีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 69 โรงเรียน ประกอบด้วยสำนักงานเขตดังต่อไปนี้ สำนักงานเขตภาษีเจริญ สำนักงานเขตบางแค สำนักงานเขตหนองแขม สำนักงานเขตบางขุนเทียน สำนักงานเขตบางบอน สำนักงานเขตราชบุรีบูรณะ และสำนักงานเขตทุ่งครุ

3. สำนักงานเขตทั้ง 50 เขต สำนักงานเขตโดยฝ่ายการศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบรรณและธุรการทั่วไป การเงินและพัสดุ การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 งานกิจการนักเรียน การบริหารบุคคล การนิเทศและและตรวจเยี่ยมโรงเรียน งานสนับสนุนวิชาการและประสานงานวิชาการ ดำเนินงานศูนย์วิชาการเขตและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

4. โรงเรียน เป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นปฐมวัยและขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาเด็กให้มีคุณภาพตามที่พึงประสงค์ซึ่งขณะนี้มีความทั้งหมด 438 โรงเรียนนอกจากนั้นสำนักงานเขตยังมีองค์การที่จัดตั้งภายในเพื่อเสริมระบบการจัดการศึกษาตามสภาพท้องถิ่นเพื่อให้ผลิตนักเรียนที่ตอบสนองต่อท้องถิ่นและความต้องการชุมชนได้อย่างเหมาะสมหลายองค์การ

5. ศูนย์วิชาการเขตเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการระดมทรัพยากรบุคคลภายในสำนักงานเขตมาร่วมรับผิดชอบพัฒนาการศึกษาและรับผิดชอบกิจกรรมทางการศึกษาในระดับเขต แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือฝ่ายพัฒนาการเรียนการสอน ฝ่ายวิจัยและประเมินผล และฝ่ายกิจกรรม โดยมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน

6. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามนัยมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง จึงกำหนดให้มีผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน

7. เครือข่ายโรงเรียน เป็นการรวมกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงกันจำนวน 4-5 โรงเรียน เป็น 1 เครือข่าย มีทั้งหมด 80 เครือข่าย โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายจะร่วมกัน พัฒนาคุณภาพการศึกษาในกลุ่ม โดยร่วมกันพัฒนาโดยใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า⁵²

แนวทางการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ที่กระทบต่อประชากรในกรุงเทพมหานครโดยตรง กรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัด

⁵² สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา, สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครรายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา 2555 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2555), 3-13.

การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ดำเนินการพัฒนาการศึกษา จนได้รับการรับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. คณะผู้บริหารกรุงเทพมหานครได้กำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนให้นักเรียนมีคุณภาพมาตรฐานโดยกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครตามกรอบนโยบายเป็นตัวกำหนด

นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษาได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐานและปฐมวัยให้กับนักเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมการจัดการศึกษาให้กับเด็ก ที่มีความต้องการพิเศษ มีการจัดการศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การรับรองคุณภาพ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้กับนักเรียน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสาธารณะ ความเป็นธรรมทางสังคมการกระทำอย่างรับผิดชอบ และการเป็นอยู่อย่างพอเพียงปลูกฝังให้เด็กและเยาวชนมุ่งมั่นทำความดี มีคุณธรรมประจำใจ มีระเบียบวินัยต่อตนเอง ครอบครัว โรงเรียน ชุมชน และสังคมส่งเสริมความสามารถต่างๆ อย่างหลากหลาย เช่น การจัดการเรียนการสอนในหลักสูตรสองภาษาการสอนภาษามลายู พัฒนาการจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษา พัฒนาระบบการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเพิ่มโอกาสการศึกษาต่อระดับการศึกษาที่สูงขึ้นของนักเรียนโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สามารถเข้าเรียนต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา มีการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียน ด้วยการสนับสนุนค่าใช้จ่าย ๒๐ รายการ สนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมความพร้อมในการเรียนรู้ให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีความปลอดภัย ด้วยการส่งเสริมสุขภาพกายของเด็กและเยาวชนในโรงเรียน มีการสนับสนุนด้านอาคารสถานที่ เพื่อการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัด รวมถึงได้รับการสนับสนุนความร่วมมือด้านต่างๆ จากหน่วยงานทุกภาคส่วนทั้งทางด้านวิชาการ/วัฒนธรรม/ประสบการณ์ และเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน ด้านบุคลากร มีการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การเพิ่มความสามารถด้านภาษาให้กับครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้รับการอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงาน ข้าราชการครูได้รับการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะทาง เป็นต้น ด้วยมาตรการและกลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย 2) ส่งเสริมให้

สถานศึกษาจัดโปรแกรมการศึกษาที่รองรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ 3) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่พัฒนาทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา ให้กับนักเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร⁵³

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในกรุงเทพมหานครโดยมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดนโยบายดูแลมาตรฐาน กำกับติดตาม ดูแล สนับสนุน ทรัพยากร ซึ่งกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการจัดการศึกษาหลายระดับ และหลายรูปแบบดังนี้

1. การจัดในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัยซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก
2. การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษาระดับมัธยมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต
3. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ และวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ในความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยนวมินทราชินี
4. การจัดการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน⁵⁴

โครงสร้างสายการบังคับบัญชาระดับโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนเป็นหน่วยราชการขั้นต้น ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนโดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรภายในโรงเรียนซึ่งขึ้นตรงกับสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยสายการบังคับบัญชาระดับโรงเรียนดังนี้

1. ระดับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
2. ระดับที่ปรึกษา ได้แก่ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกฝ่าย

⁵³สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, แผนปฏิบัติราชการประจำปีพ.ศ. 2559 (กรุงเทพมหานคร: 2559): 15-16.

⁵⁴สำนักการศึกษา, คู่มือการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (กรุงเทพมหานคร: หน่วยศึกษานิเทศก์, 2551), 13.

3. ระดับงานการบริหารในโรงเรียน ได้แก่ คณะครูที่ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานต่างๆ ในแต่ละงานทั้ง 4 งานส่วนใหญ่ จะแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นหัวหน้างาน

4. ระดับครูผู้สอน ได้แก่ การจัดชั้นเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนจะจัดชั้นเรียนและออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับครูประจำชั้นครูพิเศษ หรือครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

พันธกิจ / วิสัยทัศน์ / ยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพ
2. พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านคุณวุฒิ คุณธรรม ความรู้ และทักษะในการบริหาร การจัดการความรู้ โดยเน้นความเป็นเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
3. จัดการศึกษาโดยให้สังคมมีส่วนร่วม ทั้งของบุคคล ครอบครัว ชุมชนและองค์กรเอกชน

วิสัยทัศน์ (ปี2559)

“สำนักงานศึกษาเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้ได้คุณภาพมาตรฐาน ก้าวไกลสู่ประชาคมอาเซียน”

แนวทางการพัฒนาบริหารจัดการ

สำนักงานศึกษานำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการงานในภารกิจหลักของหน่วยงาน (Core Business) ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น มีระบบการจัดเก็บข้อมูลในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ผ่านช่องทาง คือ เว็บไซต์สำนักงานศึกษา ซึ่งได้ปรับปรุงพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานของกรุงเทพมหานคร ด้วยการเพิ่มระบบสารสนเทศและ/หรือระบบภูมิสารสนเทศ เพื่อบริการประชาชนหรือหน่วยงานภาครัฐ (e-Service/m-Service) ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับทุกหน่วยงานในสังกัด เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับข่าวสารด้วยความสะดวกรวดเร็ว มีความครบถ้วน ทันสมัยและสม่ำเสมอ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการด้านต่างๆ ได้แก่ การคลังและงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพคุณภาพในการปฏิบัติราชการรวมถึงพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๙ สำนักงานศึกษา ด้วยมาตรการและกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) เพิ่มระบบสารสนเทศและ/หรือระบบภูมิสารสนเทศเพื่อบริการประชาชนหรือหน่วยงานภาครัฐ (e-Service/m-Service)

- 2) พัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยความอบอุ่น เป็นมิตรแก่คนทุกชาติ ทุกภาษา ทุกวัฒนธรรม
- 3) ส่งเสริมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร
- 4) ส่งเสริมให้หน่วยงานปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
- 5) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข
- 6) ส่งเสริมการรักษาวินัยทางการเงินการคลังของกรุงเทพมหานคร
- 7) พัฒนาประสิทธิภาพของการเบิกจ่ายงบประมาณและการจัดซื้อจัดจ้าง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พิศาล มณีสุธรรม ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สายการสอนระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการสอนระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 และ 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการสอนระดับ ประถมศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยจำแนกลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพ อายุ ประสบการณ์การสอน เงินเดือน และระดับการศึกษาสูงสุด และปัจจัยอื่นใดแกขนาดของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรสายการสอนระดับประถมศึกษา ของสถานศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จำนวน 333 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการสอน ระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก และการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับตัวแปรอิสระต่างๆ ของบุคลากรสายการสอนระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า ปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ประสบการณ์

ในการปฏิบัติงาน เงินเดือน ระดับการศึกษาสูงสุด และขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁵⁵

จตุติมา เอี่ยมเสถียร. ใดศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ที่มีเสถียรภาพที่แตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน รวม 274 คน ผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย และมีอายุ 46 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมา มีอายุ 35 - 45 ปี และน้อยที่สุดคืออายุต่ำกว่า 35 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมา คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรีตามลำดับ มีรายได้ต่อเดือน 15,000 - 25,000 บาท มากที่สุด รองลงมา คือรายได้มากกว่า 25,000 บาท น้อยที่สุดคือต่ำกว่า 15,000 บาท มีตำแหน่งวิทยฐานะครูชำนาญการ มากที่สุด มีวิทยฐานะ สูงกว่าครูชำนาญการ น้อยที่สุด สวนระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า ะหว่างเพศหญิงกับเพศชายมีระดับแรงจูงใจโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และระดับแรงจูงใจที่เกี่ยวกับอายุระดับการศึกษาและตำแหน่งวิทยฐานะมีระดับแรงจูงใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าเกี่ยวกับตำแหน่งวิทยฐานะ ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีระดับแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05⁵⁶

ไพฑูรย์ ธรรมนิตย. ใดศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก บานโปง จังหวัดราชบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก บานโปงจังหวัดราชบุรี 2) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก บานโปง จังหวัดราชบุรี ประชากรได้แก่ ครูโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก บานโปง จังหวัดราชบุรี จำนวน 65 คน ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการ

⁵⁵พิศาล มณีสุธรรม, “แรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการสอนระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครเขต 3.” (วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 2549), ง.

⁵⁶จตุติมา เอี่ยมเสถียร. “แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2” (วิทยานิพนธ์การครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 2549), ง.

ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก บานโปง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายดานพบว่า องค์ประกอบดานการสร้งแรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการ ความรักและผูกพัน และความต้องการมีอำนาจ สนวนองค์ประกอบดานที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายดานพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ดาน คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานและอยู่ในระดับปานกลาง 5 ดานคือ หน่วยงานและการจัดการ การเลื่อนตำแหน่งรายได้ ผลประโยชน์เกื้อกูล และการนิเทศ สำหรับแนวทางในการเสริมสร้งแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก บานโปง จังหวัดราชบุรี คือในดานการสร้งแรงจูงใจให้ทุกฝ่ายทุกแผนกจัดทำแผนโครงสร้าง การบริหารงาน เขียนพรรณนางานของแต่ละคนให้การเสริมแรงด้วยคำชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นรายบุคคล เลือกตัวแทนเพื่อเขามีส่วนรวมเป็นกรรมการบริหารงานสวนดานที่มีผลต่อความพึงพอใจ จัดให้มีระบบ ขอมูลปรับระบบเงินเดือนให้สอดคล้องกับระบบเงินเดือนของภาครัฐ โดยให้เงินโบนัส เดือนที่ 13 มีรางวัลครูดีเด่น การเลื่อนตำแหน่งให้จัดปรับตามคุณวุฒิ และความชำนาญงาน จัดผลประโยชน์เกื้อกูลให้ชัดเจนตามกฎเกณฑ์และการประเมิน จัดหาห้องเรียนและห้องฝึกปฏิบัติเพิ่มเติมการนิเทศอย่างสม่ำเสมอทั้งดานทฤษฎีและปฏิบัติจัดประชุมสั้นๆ ทำงานทุกวันบริหารงานโดยใชวงจรเดมมิ่ง (PDCA) สรรหาผู้อำนวยการมีประสบการณ์และให้มีวาระเวลาบริหารงานมากขึ้น⁵⁷

เรณู เชื้อสะอาด ศึกษาการทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า พนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้งมีการไว้วางใจซึ่งกันและกันการรับฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้ง และการตัดสินใจโดยฉันทามติโดยบางครั้งทีมพนักงานเกินครึ่งได้หาทางออกให้กับทีมงานเมื่อเกิดความขัดแย้ง ตระหนักว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญในการตัดสินใจคนหนึ่งในทีมงาน ยอมรับฟังคนที่ตนเองไม่คุ้นเคย และประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน⁵⁸

ปองปรัชญ์ ปือราแง ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศในองค์การผลของการวิจัยพบว่า อายุมีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การด้านมิติโครงสร้างองค์การ มิติรางวัล มิติความเสี่ยง มิติการสนับสนุน มิติฐานการปฏิบัติงาน มิติความขัดแย้ง มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และภาพรวมความแตกต่างกันส่วนระดับการศึกษาที่มีผลการสร้างบรรยากาศ

⁵⁷ไพฑูรย์ ธรรมนิตย. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบานโปงจังหวัดราชบุรี” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์2549), ง.

⁵⁸เรณู เชื้อสะอาด, “การทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551), ง

องค์การด้านมิติโครงสร้างองค์การ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานผลการวิเคราะห์ปัจจัยการทำงาน เป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ⁵⁹

งานวิจัยในต่างประเทศ

ลินด์เนอร์ (Lindner) ได้ศึกษาถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยประชากรที่ศึกษาได้แก่พนักงานของ Piketon Research and Extension Center and Enterprise Centers จำนวน 25 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ งานที่น่าสนใจ ค่าตอบแทนที่ดี การได้รับการยอมรับในที่ทำงาน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงานที่ดี โอกาสในการก้าวหน้าและเลื่อนตำแหน่ง ในองค์การ ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายมีส่วนร่วมทำงาน ความจงรักภักดีของแต่ละบุคคล ภาวะเปรียบเทียบที่เหมาะสมและ การได้บทความช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหาส่วนบุคคล⁶⁰

อีแกน (Egan) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจของครูที่สอนในโรงเรียนในซีกาโก โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 500 คนพบว่า ลักษณะของงานความสำเร็จและความสำเร็จครู มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง และยังพบว่าครูที่สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เพศ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ และอายุของการสอนที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กูธรี (Guthrie) ศึกษาแรงจูงใจบุคลากร ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงาน (employee motivation, satisfaction, and productivity) โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างมุมมอง ของผู้บริหารและบุคลากรในเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและศึกษาว่ามีความแตกต่างหรือไม่ ระหว่างเพศชายและหญิงในมุมมองของปัจจัยแรงจูงใจผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีความแตกต่าง ดานมุมมองระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในเรื่องค่าตอบแทน (wage) เช่นเดียวกันกับ มุมมองด้านนี้ระหว่างเพศชายและเพศหญิง⁶¹

ฮอลล์ (Hall) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีม ในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัย ต่างกัน

⁵⁹ปองปรัชญ์ ปือราแง, “การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาการจัดการทั่วไปบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554), ง.

⁶⁰ James R. Lindner, “Understanding employee motivation”, *Journal of Extension* 36, 3 (June 1998) [Online], accessed 10 april 2015. available from <http://www.joe.org>

⁶¹Yvonne Michelle Guthrie, *Employee Motivation, Satisfaction and Productivity : A Study of the Workplace*, accessed 12 april 2015. available from : <http://www.lib.umi.com>

ให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกัน และตารางเวลาเดียวกัน ผลการศึกษาสรุปได้ 4 ประเด็น คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนด มาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและวางแผนอย่างต่อเนื่องในเรื่องปัจจุบัน และสิ่งใหม่สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ต้องนำเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงาน เพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู⁶²

การ์ตโซ-คูเซเรกา (Garudzo-Kusereka) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนมัธยมประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ทราบระดับแรงจูงใจของครุมัธยม 2) ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้ ผลการวิจัยพบวาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมาก และระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการโดยมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้แรงจูงใจต่ำและมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจและได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างความสนใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน⁶³

สคริปเนอร์และคณะ (Scribner and others) ศึกษาเรื่องทีมของครูและการกระจายความสัมพันธ์ พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อความร่วมมือกันภายในทีมมืออาชีพ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ อีสรภาพและรูปแบบในการอภิปราย วัตถุประสงค์และอีสรภาพเปรียบเสมือนเงื่อนไขขององค์การ รูปแบบการอภิปรายของทีมเป็นคุณลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม ซึ่งวัตถุประสงค์และอีสรภาพที่เกิดขึ้นภายในทีมของครูมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์การ⁶⁴

⁶²W.R. Hall, "The use of dual planning periods by middle schoolteam,"

Dissertation Abstracts International 59,9 (1999) : 3303-A.

⁶³Louis Garudzo-Kusereka, **Factors Influencing the Motivation of Zimbabwean Secondary School Teachers : An Education Management Perspective** (2005) [online], accessed 17 July 2014. available from: <http://www.lib.umi.com/dissertations>

⁶⁴Jay Paredes Scribner and Others, **Teacher Teams and Distributed Leadership : A Study of Group Discourse and Collaboration** (2007), accessed 25 June 2013, available from : <http://eaq.sagepub.com/content/43/1/67.abstract>

สรุป

จากแนวคิดและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้นำจะต้องมีการจัดการบริหารให้เกี่ยวข้องกัน โดยมีปัจจัยหลายอย่างที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น โดยจากแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก ที่แบ่งปัจจัยจูงใจเป็นสองส่วน คือ ปัจจัยจูงใจ 1. ความสัมพันธ์ผล 2. การยอมรับนับถือ 3. ลักษณะงาน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้าในงาน 6. โอกาสก้าวหน้าปัจจัยค้ำจุน 7. นโยบายและการบริหาร 8. การปกครองบังคับบัญชา 9. ความสัมพันธ์กับหัวหน้า 10. สภาพการทำงาน 11. เงินเดือน 12. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 13. มีชีวิตส่วนตัว 14. ความสัมพันธ์กับลูกน้อง 15. ตำแหน่งหน้าที่ 16. ความมั่นคงซึ่งเมื่อเกิดแรงขับแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ย่อมทำให้กลุ่มครุมีความรักในการทำงานมากขึ้นมีการกำหนดเป้าหมายต่างๆ ร่วมกันเพื่อให้งานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันก็จะมีประสิทธิภาพตามมา ด้วยสังเกตได้จากคำกล่าวของยูกัล (Yukl) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่องค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน 2. ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท 3. การประสานงานภายในองค์การร่วมมือกันภายในองค์การ 4. การประสานงานภายนอกองค์การ 5. ทรัพยากรและการสนับสนุน 6. ความไว้วางใจ, ความสามัคคี, และความร่วมมือ 7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร 8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน 9. ความหลากหลายของสมาชิก



บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง“แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร” นี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) เพื่อทราบแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีม โดยมีผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยดำเนินไปสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัย โดยกรณินิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลและสารสนเทศ บทความ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารงาน แรงจูงใจในการทำงานและการทำงานเป็นทีม ตลอดจนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงการและเสนอโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และตรวจสอบคุณภาพทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยวิธีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำไปทดลองใช้ (Try out) และตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ ก่อนนำเครื่องมือที่ได้ไปเก็บรวบรวมข้อมูล และทำตามวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

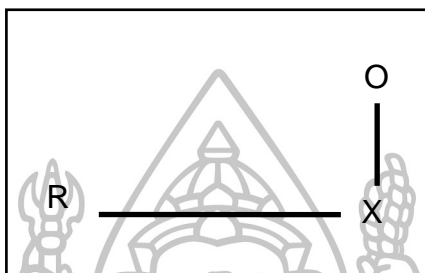
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย เสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ตามหลักวิชาการตามที่กรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ข้อเสนอแนะ แล้วจึงจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยอันประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลตัวแปรที่ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผังศึกษาสภาพการณ์ได้ดังนี้



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานครเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) จำนวน 41 โรงเรียน (ข้อมูลจากวันที่ 30 มีนาคม 2558)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)⁶⁵ ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 36 โรงเรียน จากจำนวนโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2558 กลุ่มกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์ เขตดุสิต เขตพญาไท เขตห้วยขวาง เขตราชเทวี เขตดินแดง และเขตวังทองหลาง โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) ตามสำนักงานเขต

⁶⁵Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities", Educational and Psychological Measurement, 30 (1970): 607-610.

ผู้ให้ข้อมูล

คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ ครูผู้สอน เก็บโรงเรียนละ 3 คนรวมเป็น 108 คน

ตารางที่ 1 ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เขต	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (โรงเรียน)	ผู้ให้ข้อมูล			
			ผู้อำนวยการ (คน)	หัวหน้า กลุ่มสาระ (คน)	ครู ผู้สอน (คน)	รวม (คน)
1. พระนคร	11	10	10	10	10	30
2. ป้อมปราบศัตรูพ่าย	4	3	3	3	3	9
3. สัมพันธวงศ์	3	3	3	3	3	9
4. ดุสิต	9	8	8	8	8	24
5. พญาไท	1	1	1	1	1	3
6. ห้วยขวาง	3	2	2	2	2	6
7. ราชเทวี	4	3	3	3	3	9
8. ดินแดง	3	3	3	3	3	9
9. วังทองหลาง	3	3	3	3	3	9
รวม	41	36	36	36	36	108

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยดังนี้ ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ในการศึกษาค้างนี้ คอ ตัวแปรพื้นฐานที่เกี่ยวกับคุณลักษณะประชากร สถานภาพส่วนตัวของผู้อตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น ในการศึกษาค้างนี้ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน โดยใช้ตามแนวคิดทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg) ทฤษฎีสองปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors or Motivators) เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงานที่มีอิทธิพลในการสร้างควมพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นกลุ่มปัจจัย ที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสัมฤทธิ์ผล (achievement) หมายถึง ความสำเร็จของงานเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทกายใจการทำงานจนงาน สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ

1.2 การยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นยอมรับในความสามารล ไม้ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว ทั้งในรูปแบบของการเขียน การชมเชยด้วยคำพูด รวมทั้งการให้กำลังใจ

1.3 ลักษณะงาน (work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องานงานมีความน่าสนใจทาทายความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว มีโอกาสได้เรียนรูสิ่งใหม่ และมีความผูกพันกับงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ มีความรับผิดชอบงานที่มีความทาทายความสามารถ มีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมาย

1.5 ความก้าวหน้าในงาน (advancement) หมายถึง การได้รับโอกาสได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ มีความก้าวหน้าไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีโอกาสได้พัฒนาทักษะเพื่อพัฒนาตนเองและความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.6 โอกาสก้าวหน้า (possibility of growth) หมายถึง บุคคลมีโอกาสดรับการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือได้รับการอบรมเพิ่มทักษะวิชาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐาน ที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือทำให้ไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิด

ความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัย เหล่านี้แล้วจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (company policy and administration) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน การมีส่วนร่วมในนโยบาย การมอบหมายงาน และหน้าที่การติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงาน และการปฏิบัติงานตลอดจนการแนะนำ ช่วยเหลือติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดีการให้คำแนะนำสามารถวิเคราะห์ ความสามารถของพนักงานได้ ไม่วาจะเป็นสถานการณ์ใด รวมถึงความสามารถของฝ่ายบริหารในการจัดการและดำเนินกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (relationship with supervisor) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับผู้บังคับบัญชา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

2.4 สภาพการทำงาน (work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น สถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน สภาพเหมาะสม ทั้งแสงเสียง อากาศ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ชั่วโมงการทำงาน และจำนวนงานสภาพที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

2.5 เงินเดือน (salary) หมายถึง ค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน วันหยุดพักผ่อน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relationship with peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกัน

2.7 มีชีวิตส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกต่องาน และความรู้สึกของบุคคลนอกเวลาทำงาน โดยงานที่ทำไม่ก่อให้เกิดปัญหาที่มีผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว

2.8 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (relationship with subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เข้าใจกัน

2.9 ตำแหน่งหน้าที่ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม เกียรติและศักดิ์ศรี มีความสำคัญองงาน ต่อองค์กร

2.10 ความมั่นคง (security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความยั่งยืนในอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยใช้แนวคิดของยุกัล (Yukl) ที่ได้กล่าวถึง

3.1 ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) หมายถึง การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มในการทำงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานยากให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน

3.2 ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity) หมายถึง การมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน สามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังว่าตนเองต้องปฏิบัติงานอย่างไร นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน

3.3 การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) หมายถึง การได้รับมอบหมายภาระงานตรงกับความรู้ความสามารถ การจัดกิจกรรมต่างๆ มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกันได้ มีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กรและได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม

3.4 การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) หมายถึง การทำงานของบุคลากรโรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล, หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง บุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก

3.5 ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) หมายถึง บุคลากรได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้รับความช่วยเหลือชี้แนะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารวางแผนการจัดหาทรัพยากรและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.6 ความไว้วางใจ, ความสามัคคี และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) หมายถึง การมีความรักในภาระงานที่รับผิดชอบ มีความรักต่อหน่วยงานของตน มีความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้และมีความสามัคคีกัน

3.7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) หมายถึง การมีทักษะความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี การมองโลกในแง่ดีและความพยายามร่วมกันขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3.8 รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) หมายถึง การมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีความสามารถรับรู้และเข้าใจภาระงานไปในทิศทางเดียวกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน

3.9 ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) หมายถึงความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน มีทัศนคติความเชื่อต่อการทำงานที่หลากหลาย และมีความคิดเป็นของตัวเองที่หลากหลาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ยุคัล (Yukl)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า ตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Likert Five's Rating Scale) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณ 5 ระดับ ซึ่งคะแนนมีความหมายดังนี้

แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด	มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน
แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก	มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง	มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย	มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด	มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเรียบเรียงและดำเนินการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยการนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงของเนื้อหา และสำนวนภาษา แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

ตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 แล้วนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) ของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมเป็นจำนวน 30 ชุด แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนต่างๆ ในกลุ่มกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างทราบ และอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นจำนวน 36 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน รวมเป็น 108 คน ด้วยตนเอง รวมถึงตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อนำมาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำเสนอ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้เป็นภาพรวมในการตอบคำถามการวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปลงรหัสข้อมูล เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอด้วยตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและข้อคำถามที่ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2. วิเคราะห์ค่าระดับแรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถาม ในรูปมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยการนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (mean) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50-5.49 หมายถึง แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง แรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง เป็นแรงจูงใจ/การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์แตกต่างระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยทดสอบ F-test และ scheffe

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)



สรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครูตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก และการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูตามแนวคิดของยุคส์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) โดยทดสอบ F-test และscheffe และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) การวิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อตอบวัตถุประสงค์และข้อคำถามของการวิจัยเรื่อง “แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากโรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 โรงเรียน ด้วยแบบสอบถามโรงเรียนละ 3 ฉบับ ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับมา ฉบับสมบูรณ์จำนวน 32 โรงเรียน เป็นจำนวน 96 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.88 ในการนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีม จำแนกตามตำแหน่งของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้จากข้าราชการครูซึ่งแบ่งได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 36 โรงเรียน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	32	33.34
	- หญิง	64	66.66
	รวม	96	100.00

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม(ต่อ)

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	9	9.37
	- 31 - 40 ปี	39	40.63
	- 41 - 50 ปี	18	18.75
	- 51 ปีขึ้นไป	30	31.25
	รวม	96	100.00
ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	3.12
	- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	31	32.30
	- ปริญญาโท	59	61.46
	- ปริญญาเอก	3	3.12
	รวม	96	100.00
4	สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา		
	- สาขาเกี่ยวกับการศึกษา	92	95.84
	- สาขาอื่น ๆ	4	4.16
	รวม	96	100.00
5	ตำแหน่งในปัจจุบัน		
	- ผู้อำนวยการ	32	33.34
	- หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ฯ	32	33.33
	- ครูผู้สอน	32	33.33
	รวม	96	100.00
6	ประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง		
	- น้อยกว่า 1 ปี	5	5.21
	- 1 - 3 ปี	13	13.54
	- 4 - 6 ปี	12	12.50
	- มากกว่า 6 ปี	66	68.75
	รวม	96	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากที่สุด จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 66.66 และเป็นเพศชายน้อยที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 33.34 เป็นผู้ที่มียุ 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 40.62 และอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.37 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 59 คน หรือ ร้อยละ 61.45 และวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาเอก น้อยที่สุด จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 3.12 สำเร็จการศึกษาเกี่ยวกับการ ศึกษา มากที่สุด จำนวน 92 คน หรือร้อยละ 95.83 และสำเร็จ การศึกษาสาขาอื่นๆ น้อยที่สุด จำนวน 4 คน หรือร้อยละ 4.16 สำหรับตำแหน่งในปัจจุบันพบว่า เป็น ผู้อำนวยการ เท่ากับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน มากที่สุดจำนวน 32 คน หรือ ร้อยละ 33.33 และมีประสบการณ์ปฏิบัติงานในตำแหน่งมากกว่า 6 ปี มากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 68.75 และน้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.21

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการวิเคราะห์แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัย วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำไปเปรียบเทียบตาม เกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 3 ถึงตารางที่ 19

ตารางที่ 3 ค่ามัธยิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

(n = 96)

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	\bar{x}	SD	ระดับ
1.	ปัจจัยจูงใจ	4.22	0.49	มาก
1.1	ความสัมฤทธิ์ผล (X_1)	4.41	0.58	มาก
1.2	การยอมรับนับถือ (X_2)	4.29	0.59	มาก
1.3	ลักษณะของงาน (X_3)	4.23	0.61	มาก
1.4	ความรับผิดชอบ (X_4)	4.35	0.59	มาก
1.5	ความก้าวหน้าในงาน (X_5)	4.12	0.62	มาก
1.6	โอกาสก้าวหน้า (X_6)	3.90	0.75	มาก
2.	ปัจจัยค้ำจุน	4.23	0.50	มาก
2.1	นโยบายและการบริหาร (X_7)	4.11	0.69	มาก

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม (ต่อ)

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	\bar{x}	SD	ระดับ
2.2	การปกครองบังคับบัญชา (X_8)	4.16	0.71	มาก
2.3	ความสัมพันธ์กับหัวหน้า (X_9)	4.25	0.70	มาก
2.4	สภาพการทำงาน (X_{10})	4.38	0.59	มาก
2.5	เงินเดือน (X_{11})	4.29	0.65	มาก
2.6	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X_{12})	4.02	0.66	มาก
2.7	มีชีวิตส่วนตัว (X_{13})	4.06	0.74	มาก
2.8	ความสัมพันธ์กับลูกน้อง (X_{14})	4.07	0.69	มาก
2.9	ตำแหน่งหน้าที่ (X_{15})	4.48	0.53	มาก
2.10	ความมั่นคง (X_{16})	4.56	0.55	มากที่สุด
	รวม (X_{tot})	4.22	0.73	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.22$, $SD = 0.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสองด้าน ($\bar{x} = 4.22$, $SD = 0.73$) โดยแรงจูงใจปัจจัยจูงใจ ด้านสัมฤทธิ์ผล มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากที่สุด ($\bar{x} = 4.41$, $SD = 0.58$) และปัจจัยจูงใจ ด้านโอกาสก้าวหน้า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น ($\bar{x} = 3.90$, $SD = 0.74$) และเมื่อพิจารณาด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า แรงจูงใจปัจจัยจูงใจด้านความมั่นคง มีค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$, $SD = 0.55$) และปัจจัยจูงใจด้านสภาพการทำงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น ($\bar{x} = 4.02$, $SD = 0.66$)

ตารางที่ 4 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์

(n = 96)

ข้อ	ความสัมพันธ์	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านทุ่มเทกายใจในการทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.45	0.63	มาก
2	ท่านมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน	4.35	0.63	มาก
3	ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน	4.42	0.66	มาก
	รวม	4.41	0.58	มาก

จากตารางที่ 4 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมฤทธิ์ผล (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.41$, $SD = 0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านทุ่มเทกายใจในการทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ($\bar{x} = 4.45$, $SD = 0.63$) ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ($\bar{x} = 4.42$, $SD = 0.66$) และท่านมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน ($\bar{x} = 4.35$, $SD = 0.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการยอมรับนับถือ

(n = 96)

ข้อ	การยอมรับนับถือ	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	4.18	0.73	มาก
2	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากครอบครัว	4.48	0.71	มาก
3	ท่านได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	4.08	0.73	มาก
4	ท่านได้รับคำชื่นชมจากครอบครัว	4.40	0.71	มาก
	รวม	4.29	0.59	มาก

จากตารางที่ 5 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการยอมรับนับถือ (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$, $SD = 0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากครอบครัว ($\bar{x} = 4.48$, $SD = 0.71$) ท่านได้รับคำชื่นชมจากครอบครัว ($\bar{x} = 4.40$, $SD = 0.71$) ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.18$, $SD = 0.73$) และท่านได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.08$, $SD = 0.73$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านลักษณะของงาน

(n = 96)

ข้อ	ลักษณะของงาน	\bar{x}	SD	ระดับ
1	งานของท่านมีความน่าสนใจท้าทายความสามารถ	4.15	0.68	มาก
2	งานของท่านต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.22	0.73	มาก
3	งานของท่านช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ท่านมีความ	4.22	0.65	มาก
4	ตื่นตัว	4.31	0.68	มาก
	งานของท่านเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ			
	รวม	4.23	0.61	มาก

จากตารางที่ 6 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านลักษณะของงาน (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, $SD = 0.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้งานของท่านเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ($\bar{x} = 4.31$, $SD = 0.68$) งานของท่านต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.22$, $SD = 0.73$) งานของท่านช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ท่านมีความตื่นตัว ($\bar{x} = 4.22$, $SD = 0.65$) และงานของท่านมีความน่าสนใจท้าทายความสามารถ ($\bar{x} = 4.15$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความรับผิดชอบ

(n = 96)

ข้อ	ความรับผิดชอบ	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ	4.36	0.71	มาก
2	ท่านมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ	4.46	0.63	มาก
3	ท่านมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับบริการ	4.22	0.70	มาก
	รวม	4.35	0.59	มาก

จากตารางที่ 7 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความรับผิดชอบ (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.35$, $SD = 0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ท่านมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ ($\bar{x} = 4.46$, $SD = 0.63$) ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่

สำคัญ ($\bar{x} = 4.36$, $SD = 0.71$) และท่านมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมาย ($\bar{x} = 4.22$, $SD = 0.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความก้าวหน้าในงาน

(n = 96)

ข้อ	ความก้าวหน้าในงาน	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านได้รับการพัฒนาหน้าที่การงานไปในทิศทางที่ตนเอง	4.12	0.68	มาก
2	ต้องการ	3.87	0.96	มาก
3	ท่านได้รับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่สูงขึ้น	4.29	0.63	มาก
4	ท่านได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	4.20	0.67	มาก
	รวม	4.12	0.62	มาก

จากตารางที่ 8 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความก้าวหน้าในงาน (X_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.12$, $SD = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อยดังนี้ ท่านได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ($\bar{x} = 4.29$, $SD = 0.63$) ท่านได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.20$, $SD = 0.67$) ท่านได้รับการพัฒนาหน้าที่การงานไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ ($\bar{x} = 4.12$, $SD = 0.68$) และท่านได้รับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่สูงขึ้น ($\bar{x} = 3.87$, $SD = 0.96$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านโอกาสก้าวหน้า

(n = 96)

ข้อ	โอกาสก้าวหน้า	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งงานใหม่ หรือมีการ	3.62	1.05	มาก
2	โยกย้าย	4.01	0.74	มาก
3	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในงานสำคัญเพื่อการพิสูจน์ตัวเองท่านมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง	4.09	0.74	มาก
	รวม	3.90	0.75	มาก

จากตารางที่ 9 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านโอกาสก้าวหน้า (X_6) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.90$, $SD = 0.75$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ท่านมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.09$, $SD = 0.74$) ท่านมีโอกาสดำเนินงานโดยใช้ความสามารถในงานสำคัญเพื่อการพิสูจน์ตัวเอง ($\bar{x} = 4.01$, $SD = 0.74$) และท่านมีโอกาสดำเนินงานได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งงานใหม่หรือมีการโยกย้าย ($\bar{x} = 3.62$, $SD = 1.05$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านนโยบายและการบริหาร (n = 96)

ข้อ	นโยบายและการบริหาร	\bar{x}	SD	ระดับ
1	โรงเรียนของท่านมีระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน	4.05	0.82	มาก
2	โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร	4.23	0.76	มาก
3	โรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติ	4.09	0.78	มาก
4	ท่านได้รับการดูแลช่วยเหลือ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงาน	4.09	0.71	มาก
	รวม	4.11	0.69	มาก

จากตารางที่ 10 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านนโยบายและการบริหาร (X_7) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร ($\bar{x} = 4.23$, $SD = 0.76$) โรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.09$, $SD = 0.78$) ท่านได้รับการดูแลช่วยเหลือติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.09$, $SD = 0.71$) และโรงเรียนของท่านมีระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน ($\bar{x} = 4.05$, $SD = 0.82$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปกครองบังคับบัญชา

(n = 96)

ข้อ	การปกครองบังคับบัญชา	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี	4.21	0.74	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใดๆ	4.14	0.71	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการและดำเนินกิจการต่างๆ ภายใน หน่วยงานอย่างยุติธรรม	4.12	0.86	มาก
	รวม	4.16	0.71	มาก

จากตารางที่ 11 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านการปกครองบังคับบัญชา (X_g) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.16$, $SD = 0.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.74$) ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ใดๆ ($\bar{x} = 4.14$, $SD = 0.71$) และผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการและดำเนินกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม ($\bar{x} = 4.12$, $SD = 0.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

(n = 96)

ข้อ	ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา	4.29	0.67	มาก
2	ท่านสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกันได้ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.28	0.73	มาก
3	ท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับผู้ บังคับบัญชาได้	4.19	0.82	มาก
	รวม	4.26	0.70	มาก

จากตารางที่ 12 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (X_9) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$, $SD = 0.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.29$, $SD = 0.67$) ท่านสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกันได้ดีกับผู้บังคับบัญชา ($\bar{x} = 4.28$, $SD = 0.73$) และท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับผู้บังคับบัญชาได้ ($\bar{x} = 4.19$, $SD = 0.82$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

(n = 96)

ข้อ	ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.41	0.59	มาก
2	ท่านสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.39	0.62	มาก
3	ท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานได้	4.33	0.70	มาก
	รวม	4.38	0.59	มาก

จากตารางที่ 13 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X_{10}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.38$, $SD = 0.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.41$, $SD = 0.59$) ท่านสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 4.39$, $SD = 0.62$) และท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานได้ ($\bar{x} = 4.33$, $SD = 0.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์กับลูกน้อง

(n = 96)

ข้อ	ความสัมพันธ์กับลูกน้อง	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อลูกน้อง	4.28	0.69	มาก
2	ท่านสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกันได้ดีกับลูกน้อง	4.26	0.68	มาก
3	ท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับลูกน้องได้	4.33	0.64	มาก
	รวม	4.29	0.65	มาก

จากตารางที่ 14 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความสัมพันธ์กับลูกน้อง (X_{11}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$, $SD = 0.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับลูกน้องได้ ($\bar{x} = 4.33$, $SD = 0.64$) ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อลูกน้อง ($\bar{x} = 4.28$, $SD = 0.69$) และท่านสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกันได้ดีกับลูกน้อง ($\bar{x} = 4.26$, $SD = 0.68$) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านสภาพการทำงาน

(n = 96)

ข้อ	สภาพการทำงาน	\bar{x}	SD	ระดับ
1	โรงเรียนของท่านมีสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน	4.06	0.80	มาก
2	โรงเรียนของท่านมีสภาพเหมาะสมในการเรียนการสอน ทั้งแสง เสียง อากาศ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ	4.05	0.70	มาก
3	โรงเรียนของท่านมีชั่วโมงการทำงาน และ จำนวนงานเหมาะสม	3.97	0.79	มาก
4	โรงเรียนของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.01	0.78	มาก
	รวม	4.02	0.66	มาก

จากตารางที่ 15 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านสภาพการทำงาน (X_{12}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.02$, $SD = 0.66$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โรงเรียนของ

ท่านมีสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน ($\bar{x} = 4.06$, $SD = 0.80$) โรงเรียนของท่านมีสภาพเหมาะสมในการเรียนการสอนทั้งแสงเสียงอากาศสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ($\bar{x} = 4.05$, $SD = 0.70$) โรงเรียนของท่านมีอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.01$, $SD = 0.78$) และโรงเรียนของท่านมีชั่วโมงการทำงานและจำนวนงานเหมาะสม ($\bar{x} = 3.97$, $SD = 0.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเงินเดือน

(n = 96)

ข้อ	เงินเดือน	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านได้รับค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ	4.04	0.83	มาก
2	ท่านพอใจในการเลื่อนขั้นที่ได้รับ	4.08	0.79	มาก
3	ท่านพอใจในเงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับ	4.07	0.74	มาก
	รวม	4.06	0.74	มาก

จากตารางที่ 16 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านเงินเดือน (X_{13}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, $SD = 0.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ท่านพอใจในการเลื่อนขั้นที่ได้รับ ($\bar{x} = 4.08$, $SD = 0.79$) ท่านพอใจในเงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับ ($\bar{x} = 4.07$, $SD = 0.74$) และท่านได้รับค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ($\bar{x} = 4.04$, $SD = 0.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมีชีวิตส่วนตัว

(n = 96)

ข้อ	มีชีวิตส่วนตัว	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	งานที่ท่านทำไม่ก่อให้เกิดปัญหานอกเวลาทำงาน	4.11	0.77	มาก
2	งานที่ท่านทำไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกล้มตื้อนอกเวลาทำงาน	4.03	0.82	มาก
3	งานที่ท่านทำไม่ส่งผลกระทบต่อครอบครัว	4.08	0.74	มาก
	รวม	4.07	0.69	มาก

จากตารางที่ 17 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านมีชีวิตส่วนตัว (X_{14}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.07$, $SD = 0.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้งานที่ท่านทำไม่

ก่อให้เกิดปัญหานอกเวลาทำงาน ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.77$) งานที่ท่านทำไม่ส่งผลกระทบต่อครอบครัว ($\bar{x} = 4.08$, $SD = 0.74$) และงานที่ท่านทำไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ตื่นอกเวลาทำงาน ($\bar{x} = 4.03$, $SD = 0.82$) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านตำแหน่งหน้าที่

(n = 96)

ข้อ	ตำแหน่งหน้าที่	\bar{x}	SD	ระดับ
1	อาชีพของท่านได้รับการยอมรับในสังคม	4.52	0.58	มากที่สุด
2	อาชีพของท่านมีเกียรติและศักดิ์ศรี	4.56	0.62	มากที่สุด
3	ตำแหน่งหน้าที่ของท่านมีความสำคัญของงานต่อองค์การ	4.36	0.66	มาก
	รวม	4.48	0.53	มาก

จากตารางที่ 18 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านตำแหน่งหน้าที่ (X_{15}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.48$, $SD = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้อาชีพของท่านมีเกียรติและศักดิ์ศรี ($\bar{x} = 4.56$, $SD = 0.62$) และอาชีพของท่านได้รับการยอมรับในสังคม ($\bar{x} = 4.52$, $SD = 0.58$) ตามลำดับเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดดังนี้ตำแหน่งหน้าที่ของท่านมีความสำคัญของงานต่อองค์การ ($\bar{x} = 4.36$, $S.D. = 0.66$)

ตารางที่ 19 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมั่นคง

(n = 96)

ข้อ	ความมั่นคง	\bar{x}	SD	ระดับ
1	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของท่าน	4.57	0.64	มากที่สุด
2	ท่านมีความรู้สึกยั่งยืนในอาชีพของท่าน	4.59	0.62	มากที่สุด
3	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในองค์การของท่าน	4.53	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.56	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านความมั่นคง (X_{16}) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$, $SD = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ท่านมีความรู้สึกยั่งยืนในอาชีพของท่าน ($\bar{x} = 4.59$, $SD = 0.62$) ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของท่าน

($\bar{x} = 4.57$, $SD= 0.64$) และท่านมีความรู้สึกมั่นคงในองค์กรของท่าน ($\bar{x} = 4.53$, $SD= 0.54$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ในการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 20 ถึง ตารางที่ 29

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู
ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยภาพรวม

(n = 96)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม	\bar{x}	SD	ระดับ
1.	ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (X_6)	4.17	0.50	มาก
2.	ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท (Y_2)	4.17	0.55	มาก
3.	การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (Y_3)	4.15	0.55	มาก
4.	การประสานงานภายนอกองค์กร (Y_4)	4.13	0.62	มาก
5.	ทรัพยากรและการสนับสนุน (Y_5)	4.10	0.62	มาก
6.	ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (Y_6)	4.18	0.58	มาก
7.	ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Y_7)	4.23	0.54	มาก
8.	รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Y_8)	4.13	0.53	มาก
9.	ความหลากหลายของสมาชิก (Y_9)	4.06	0.60	มาก
	รวม (Y_{tot})	4.15	0.49	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, $SD= 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ใน ระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ($\bar{x} = 4.23$, $SD= 0.54$) ความไว้วางใจความสามัคคีและความร่วมมือ ($\bar{x} = 4.18$, $SD= 0.58$) ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย

และกลยุทธ์ของภาระงาน ($\bar{x} = 4.17$, $SD = 0.50$) ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท ($\bar{x} = 4.17$, $SD = 0.55$) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ($\bar{x} = 4.15$, $SD = 0.55$) การประสานงานภายนอกองค์กร ($\bar{x} = 4.13$, $SD = 0.62$) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ($\bar{x} = 4.13$, $SD = 0.53$) ทรัพยากรและการสนับสนุน ($\bar{x} = 4.10$, $SD = 0.62$) และความหลากหลายของสมาชิก ($\bar{x} = 4.06$, $SD = 0.60$) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน

(n = 96)

ข้อ	ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการ	4.20	0.54	มาก
2	ทำงาน	4.10	0.57	มาก
3	บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานยากให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.21	0.56	มาก
	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน			
	รวม	4.17	0.50	มาก

จากตารางที่ 21 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$, $SD = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.56$) บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ($\bar{x} = 4.20$, $SD = 0.54$) และบุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานยากให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{x} = 4.10$, $SD = 0.57$) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท

(n = 96)

ข้อ	ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในกลุ่ม	4.20	0.56	มาก
2	บุคลากรมีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน และสามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังในการปฏิบัติงานได้	4.12	0.65	มาก
3	บุคลากรสามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังในการปฏิบัติงานได้	4.23	0.61	มาก
4	บุคลากรสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน	4.11	0.64	มาก
	รวม	4.17	0.55	มาก

จากตารางที่ 22 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท (Y_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$, $SD = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรสามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{x} = 4.23$, $SD = 0.61$) บุคลากรมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในกลุ่ม ($\bar{x} = 4.20$, $SD = 0.56$) บุคลากรมีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตนและสามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{x} = 4.12$, $SD = 0.65$) และบุคลากรสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.64$) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร

(n = 96)

ข้อ	การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานตรงกับความรู้ความสามารถ	4.08	0.65	มาก
2	การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการทำงานร่วมกัน มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน	4.25	0.66	มาก
3	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกันได้	4.11	0.63	มาก
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กรและได้รับการพัฒนาทักษะ ในการทำงานเป็นทีม	4.16	0.67	มาก
	รวม	4.15	0.55	มาก

จากตารางที่ 23 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, $SD = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการทำงานร่วมกันมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน ($\bar{x} = 4.25$, $SD = 0.66$) บุคลากรมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กรและได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.16$, $SD = 0.67$) บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกันได้ ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.63$) และบุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานตรงกับความรู้ความสามารถ ($\bar{x} = 4.08$, $SD = 0.65$) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร

(n = 96)

ข้อ	การประสานงานภายนอกองค์กร	\bar{x}	SD	ระดับ
1	การทำงานของบุคลากรโรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร	4.16	0.64	มาก
2	บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน	4.22	0.70	มาก
3	บุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก	4.00	0.72	มาก
	รวม	4.13	0.62	มาก

จากตารางที่ 24 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการประสานงานภายนอกองค์กร (Y_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, $SD = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน ($\bar{x} = 4.22$, $SD = 0.70$) การทำงานของบุคลากรโรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร ($\bar{x} = 4.16$, $SD = 0.64$) และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ($\bar{x} = 4.00$, $SD = 0.72$) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากร และการสนับสนุน

(n = 96)

ข้อ	ทรัพยากรและการสนับสนุน	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	4.07	0.63	มาก
2	บุคลากรได้รับความช่วยเหลือชี้แนะในการปฏิบัติงาน	4.12	0.68	มาก
3	ผู้บริหารวางแผนการจัดหาทรัพยากรและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก	4.11	0.70	มาก
	รวม	4.10	0.62	มาก

จากตารางที่ 25 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากรและการสนับสนุน (Y_5) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.10$, $SD = 0.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้บุคลากรได้รับความช่วยเหลือชี้แนะในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.12$, $SD = 0.68$) ผู้บริหารวางแผนการจัดหาทรัพยากรและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ($\bar{x} = 4.11$, $SD = 0.70$) และบุคลากรได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.07$, $SD = 0.63$) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจความสามัคคีและความร่วมมือ

(n = 96)

ข้อ	ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรมีความรักในภาระงานที่รับผิดชอบ	4.25	0.61	มาก
2	บุคลากรมีความรักต่อหน่วยงานของตน	4.23	0.64	มาก
3	บุคลากรมีความมั่นคงทางอารมณ์	4.04	0.70	มาก
4	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและมีความสามัคคีกัน	4.21	0.65	มาก
	รวม	4.18	0.58	มาก

จากตารางที่ 26 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจความสามัคคีและความร่วมมือ (Y_6) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.18$, $SD = 0.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้บุคลากรมีความรักในภาระงานที่รับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.25$, $SD = 0.61$) บุคลากรมีความรักต่อหน่วยงานของตน ($\bar{x} = 4.23$, $SD = 0.64$) บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและมีความสามัคคีกัน ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.65$) และบุคลากรมีความมั่นคงทางอารมณ์ ($\bar{x} = 4.04$, $SD = 0.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร

(n = 96)

ข้อ	ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.23	0.59	มาก
2	บุคลากรมีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.26	0.61	มาก
3	บุคลากรมองโลกในแง่ดีและมีความพยายามร่วมกันขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.21	0.59	มาก
	รวม	4.23	0.54	มาก

จากตารางที่ 27 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (Y_7) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.23$, $SD = 0.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้บุคลากรมีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ($\bar{x} = 4.26$, $SD = 0.61$) บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.23$, $SD = 0.59$) และบุคลากรมองโลกในแง่ดีและมีความพยายามร่วมกันขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.59$) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน

(n = 96)

ข้อ	รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรมีการทำข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.08	0.67	มาก
2	บุคลากรมีความสามารถรับรู้และเข้าใจภาระงาน	4.15	0.56	มาก
3	บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน	4.17	0.56	มาก
	รวม	4.13	0.53	มาก

จากตารางที่ 28 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (Y_8) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$, $SD = 0.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.17$, $SD = 0.56$) บุคลากรมีความสามารถรับรู้และเข้าใจภาระงาน ($\bar{x} = 4.15$, $SD = 0.56$) และบุคลากรมีการทำข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.08$, $SD = 0.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก

(n = 96)

ข้อ	ความหลากหลายของสมาชิก	\bar{x}	SD	ระดับ
1	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่าง	4.21	0.63	มาก
2	กัน	3.97	0.73	มาก
3	บุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติความเชื่อต่อการทำงานที่แตกต่างจากผู้อื่น	3.98	0.73	มาก
	รวม	4.06	0.60	มาก

จากตารางที่ 29 การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความหลากหลายของสมาชิก (Y_9) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.06$, $SD = 0.60$) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.63$) บุคลากรในโรงเรียนมีความคิดเป็นของตัวเองที่ต่างจากผู้อื่น ($\bar{x} = 3.98$, $SD = 0.73$) และบุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติความเชื่อต่อการทำงานที่แตกต่างจากผู้อื่น ($\bar{x} = 3.97$, $SD = 0.73$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมจำแนกตามตำแหน่งของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครระหว่างผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน

ตัวแปร	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ปัจจัยจูงใจ						
X ₁ ความสัมฤทธิ์ผล	Between Group	.988	2	.494	1.453	.239
	Within Groups	31.622	93	.340		
	Total	32.610	95			
X ₂ การยอมรับนับถือ	Between Group	2.204	2	1.102	3.254	.043*
	Within Groups	31.504	93	.339		
	Total	33.708	95			
X ₃ ลักษณะของงาน	Between Group	3.181	2	1.590	4.503	.014*
	Within Groups	32.850	93	.353		
	Total	36.031	95			
X ₄ ความรับผิดชอบ	Between Group	5.444	2	2.722	9.091	.000*
	Within Groups	27.847	93	.299		
	Total	32.292	95			
X ₅ ความก้าวหน้าในงาน	Between Group	4.652	2	2.326	6.636	.002*
	Within Groups	32.598	93	.351		
	Total	37.250	95			

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครระหว่างผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน (ต่อ)

ตัวแปร	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
X ₆ โอกาสก้าวหน้า	Between Group	3.120	2	1.560	2.833	.064
	Within Groups	51.208	93	.551		
	Total	54.329	95			
SUM X	Between Group	2.834	2	1.417	6.383	.003*
	Within Groups	20.646	93	.222		
	Total	23.480	95			
Y ปัจจัยค้ำจุน						
X ₇ นโยบายและการบริหาร	Between Group	3.837	2	1.919	4.257	.017*
	Within Groups	41.910	93	.451		
	Total	45.747	95			
X ₈ การปกครองบังคับบัญชา	Between Group	1.058	2	.529	1.024	.363
	Within Groups	48.052	93	.517		
	Total	49.110	95			
X ₉ ความสัมพันธ์กับหัวหน้า	Between Group	2.238	2	1.119	2.291	.107
	Within Groups	45.424	93	.488		
	Total	47.662	95			
X ₁₀ สภาพการทำงาน	Between Group	.711	2	.355	1.006	.370
	Within Groups	32.840	93	.353		
	Total	33.551	95			
X ₁₁ เงินเดือน	Between Group	2.646	2	1.312	3.250	.043*
	Within Groups	37.854	93	.407		
	Total	40.500	95			
X ₁₂ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	Between Group	1.353	2	.676	1.541	.220
	Within Groups	40.832	93	.439		
	Total	42.185	95			

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครระหว่างผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน (ต่อ)

ตัวแปร	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
X ₁₃ มีชีวิตส่วนตัว	Between Group	.947	2	.473	.845	.433
	Within Groups	52.080	93	.560		
	Total	53.027	95			
X ₁₄ ความสัมพันธ์กับลูกน้อง	Between Group	.572	2	.286	.584	.560
	Within Groups	45.535	93	.490		
	Total	46.106	95			
X ₁₅ ตำแหน่งหน้าที่	Between Group	2.641	2	1.321	4.935	.009*
	Within Groups	24.885	93	.268		
	Total	27.527	95			
X ₁₆ ความมั่นคง	Between Group	1.287	2	.644	2.132	.124
	Within Groups	28.073	93	.302		
	Total	29.360	95			
SUM X _{7-X₁₆}	Between Group	1.545	2	.772	3.202	.045*
	Within Groups	22.430	93	.241		
	Total	23.974	95			
SUM X _{TOT}	Between Group	1.985	2	.993	4.777	.011*
	Within Groups	19.329	93	.208		
	Total	21.314	95			

จากตารางที่ 30 ผลของการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อทดสอบความแตกต่างของค่ามัธยฐานเลขคณิต ระดับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ระหว่างผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน พบว่า

ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีแรงจูงใจกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 10 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 2 การยอมรับนับถือ ตัวแปรที่ 3 ลักษณะของงาน ตัวแปรที่ 4 ความรับผิดชอบ ตัวแปรที่ 5 ความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยจูงใจในภาพรวม ตัวแปรที่ 7 นโยบายและการบริหาร ตัวแปรที่ 11 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง ตัวแปรที่ 15 ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม และแรงจูงใจในภาพรวม

ตัวแปรที่ 1 ความสัมฤทธิ์ผล ตัวแปรที่ 6 โอกาสก้าวหน้า ตัวแปรที่ 8 การปกครองบังคับบัญชา ตัวแปรที่ 9 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตัวแปรที่ 10 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตัวแปรที่ 12 สภาพการทำงาน ตัวแปรที่ 13 เงินเดือน ตัวแปรที่ 14 มีชีวิตส่วนตัว และตัวแปรที่ 16 ความมั่นคง ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน

จากผลการทดสอบความแตกต่างของค่ามัชฌิมเลขคณิต ระดับแรงจูงใจของข้าราชการ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ระหว่างผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน ดังตารางที่ 30 พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ใน 10 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 2 การยอมรับนับถือ ตัวแปรที่ 3 ลักษณะของงาน ตัวแปรที่ 4 ความรับผิดชอบ ตัวแปรที่ 5 ความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยจูงใจในภาพรวม ตัวแปรที่ 7 นโยบายและการบริหาร ตัวแปรที่ 11 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง ตัวแปรที่ 15 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจัยค่าจูงใจในภาพรวมและแรงจูงใจในภาพรวม ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 31 ถึงตารางที่ 40 ต่อไปนี้

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ขององค์ประกอบที่ 2 การยอมรับนับถือ

ตัวแปรที่ 2 การยอมรับนับถือ		1	2	3
	\bar{x}	4.41	4.38	4.07
1. ครูผู้สอน	4.41	-	0.031	0.335*
2. ผู้อำนวยการ	4.38	-	-	0.304
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.07	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 31 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 2 การยอมรับนับถือ พบว่า ครูผู้สอนกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 3 ลักษณะของงาน

ตัวแปรที่ 3 ลักษณะของงาน		1	2	3
	\bar{x}	4.46	4.21	4.01
1. ผู้อำนวยการ	4.46	-	0.242	0.445*
2. ครูผู้สอน	4.21	-	-	0.203
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.01	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 32 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 3 ลักษณะของงาน พบว่า ผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 4 ความรับผิดชอบ

ตัวแปรที่ 4 ความรับผิดชอบ		1	2	3
	\bar{x}	4.56	4.47	4.02
1. ผู้อำนวยการ	4.56	-	0.083	0.541*
2. ครูผู้สอน	4.47	-	-	0.458*
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.02	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 33 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 4 ความรับผิดชอบ พบว่า ผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอนกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 5 ความก้าวหน้าในงาน

ตัวแปรที่ 5 ความก้าวหน้าในงาน		1	2	3
	\bar{x}	4.39	4.11	3.85
1. ผู้อำนวยการ	4.39	-	0.281	0.539*
2. ครูผู้สอน	4.11	-	-	0.257
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.85	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 34 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 5 ความก้าวหน้าในงานพบว่าผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 35 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของปัจจัยจูงใจในภาพรวม

ปัจจัยจูงใจในภาพรวม		1	2	3
	\bar{x}	4.40	4.26	3.99
1. ผู้อำนวยการ	4.40	-	0.139	0.413*
2. ครูผู้สอน	4.26	-	-	0.273
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.99	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 35 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของปัจจัยจูงใจในภาพรวมพบว่าผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 7 นโยบายและการบริหาร

ตัวแปรที่ 7 นโยบายและการบริหาร		1	2	3
	\bar{x}	4.39	4.05	3.91
1. ผู้อำนวยการ	4.39	-	0.335	0.476*
2. ครูผู้สอน	4.05	-	-	0.140
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.91	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 36 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 7 นโยบายและการบริหารพบว่าผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 37 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 11 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง

ตัวแปรที่ 11 ความสัมพันธ์กับลูกน้อง		1	2	3
	\bar{x}	4.48	4.30	4.08
1. ผู้อำนวยการ	4.48	-	0.187	0.406*
2. ครูผู้สอน	4.30	-	-	0.218
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.08	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 37 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 11 ความสัมพันธ์กับลูกน้องพบว่าผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 38 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 15 ตำแหน่งหน้าที่

ตัวแปรที่ 15 ตำแหน่งหน้าที่		1	2	3
	\bar{x}	4.68	4.47	4.28
1. ผู้อำนวยการ	4.68	-	0.208	0.406*
2. ครูผู้สอน	4.47	-	-	0.197
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.28	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 38 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 15 ตำแหน่งหน้าที่พบว่าผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของปัจจัยค่าจุนในภาพรวม

ปัจจัยค่าจุนในภาพรวม		1	2	3
	\bar{x}	4.39	4.22	4.08
1. ผู้อำนวยการ	4.39	-	0.164	0.310*
2. ครูผู้สอน	4.22	-	-	0.146
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.08	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 39 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของปัจจัยค่าจุนในภาพรวมพบว่าผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 40 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของแรงจูงใจในภาพรวม

แรงจูงใจในภาพรวม		1	2	3
	\bar{x}	4.39	4.24	4.04
1. ผู้อำนวยการ	4.39	-	0.154	0.351*
2. ครูผู้สอน	4.24	-	-	0.196
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.04	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 40 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของแรงจูงใจในภาพรวมพบว่าผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครระหว่างผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน

ตัวแปร	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
F1 ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน	Between Group	.632	2	.316	1.223	.299
	Within Groups	24.024	93	.258		
	Total	24.645	95			
F2 ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท	Between Group	1.422	2	.711	2.351	.101
	Within Groups	28.117	93	.302		
	Total	29.539	95			
F3 การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร	Between Group	1.642	2	.821	2.724	.071
	Within Groups	28.029	93	.301		
	Total	29.671	95			

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบความแตกต่างระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครระหว่างผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูผู้สอน (ต่อ)

ตัวแปร	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
F4 การประสานงานภายนอกองค์กร	Between Group	2.231	2	1.116	2.966	.056
	Within Groups	34.986	93	.376		
	Total	37.218	95			
F5 ทรัพยากรและการสนับสนุน	Between Group	2.646	2	1.323	3.540	.033*
	Within Groups	34.757	93	.374		
	Total	37.403	95			
F6 ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ	Between Group	1.668	2	.834	2.485	.089
	Within Groups	31.207	93	.336		
	Total	32.875	95			
F7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร	Between Group	1.915	2	1.050	3.772	.027*
	Within Groups	25.882	93	.278		
	Total	27.981	95			
F8 รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน	Between Group	1.565	2	.782	2.832	.064
	Within Groups	25.694	93	.276		
	Total	27.259	95			
F9 ความหลากหลายของสมาชิก	Between Group	2.771	2	1.385	4.031	.021*
	Within Groups	31.965	93	.344		
	Total	34.736	95			
SUM TOT	Between Group	1.573	2	.787	3.395	.038*
	Within Groups	21.545	93	.232		
	Total	23.118	95			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 41 ผลของการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่ามัชฌิมเลขคณิตระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ระหว่าง ผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน พบว่า

ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีการทำงานเป็นทีมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ใน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 5 ทรัพยากรและการสนับสนุน ตัวแปรที่ 7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ตัวแปรที่ 9 ความหลากหลายของสมาชิกและการทำงานเป็นทีมในภาพรวม

ส่วนตัวแปรที่ 1 ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ตัวแปรที่ 2 ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท ตัวแปรที่ 3 การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ตัวแปรที่ 4 การประสานงานภายนอกองค์กร ตัวแปรที่ 6 ความไว้วางใจความสามัคคีและความร่วมมือ และตัวแปรที่ 8 รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน

จากผลการทดสอบความแตกต่างของค่ามัชฌิมเลขคณิตระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ระหว่างผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ดังตารางที่ 41 พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ใน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรที่ 5 ทรัพยากรและการสนับสนุน ตัวแปรที่ 7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ตัวแปรที่ 9 ความหลากหลายของสมาชิก และการทำงานเป็นทีมในภาพรวม ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีของ Scheffe ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 42 ถึงตารางที่ 45 ต่อไป

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 5 ทรัพยากรและการสนับสนุน

ตัวแปรที่ 5 ทรัพยากรและการสนับสนุน		1	2	3
	\bar{x}	4.31	4.09	3.90
1. ผู้อำนวยการ	4.31	-	0.218	0.406*
2. ครูผู้สอน	4.09	-	-	0.187
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.90	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 42 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 5 ทรัพยากรและการสนับสนุน พบว่า ผู้อำนวยการกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร

ตัวแปรที่ 7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร		1	2	3
	\bar{x}	4.37	4.30	4.03
1. ครูผู้สอน	4.37	-	0.072	0.343*
2. ผู้อำนวยการ	4.30	-	-	0.270
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	4.03	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 43 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กรพบว่าครูผู้สอนกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 9 ความหลากหลายของสมาชิก

ตัวแปรที่ 9 ความหลากหลายของสมาชิก		1	2	3
	\bar{x}	4.23	4.11	3.83
1. ครูผู้สอน	4.23	-	0.125	0.406*
2. ผู้อำนวยการ	4.11	-	-	0.281
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.83	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

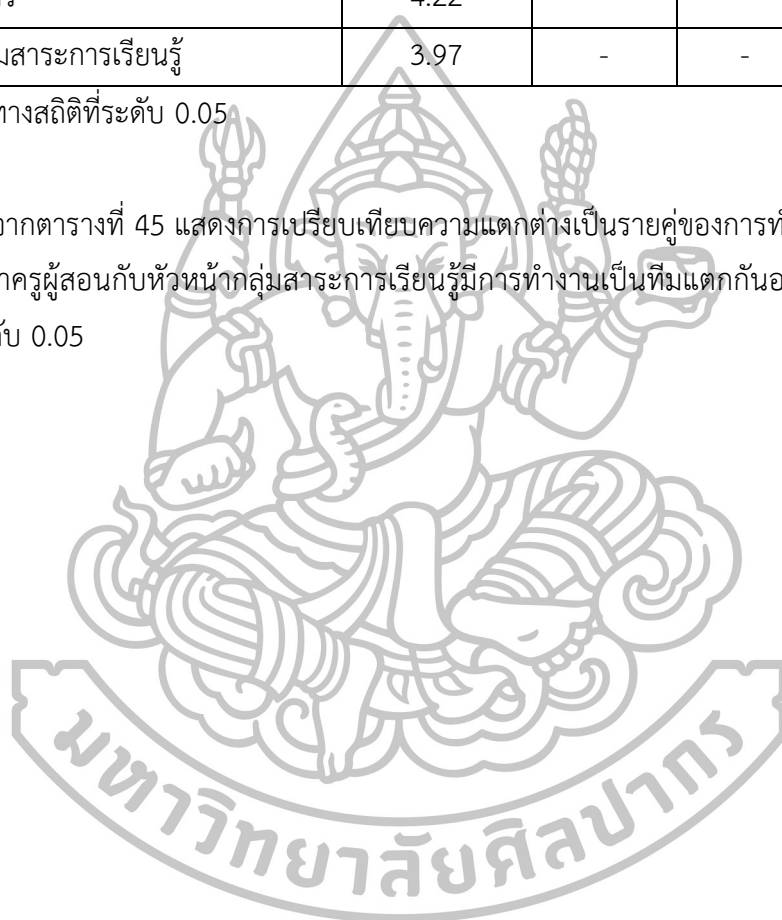
จากตารางที่ 44 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของตัวแปรที่ 9 ความหลากหลายของสมาชิกพบว่าครูผู้สอนกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการทำงานเป็นทีมในภาพรวม

การทำงานเป็นทีมในภาพรวม		1	2	3
	\bar{x}	4.26	4.22	3.97
1. ครูผู้สอน	4.26	-	0.042	0.290*
2. ผู้อำนวยการ	4.22	-	-	0.247
3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	3.97	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 45 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการทำงานเป็นทีมในภาพรวมพบว่าครูผู้สอนกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตอนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู
ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน
(Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 46

ตัวแปรที่ศึกษาแรงจูงใจ (X_{tot})

ปัจจัยจูงใจ

- X_1 ความสำเร็จของงาน
- X_2 การได้รับความยอมรับนับถือ
- X_3 ลักษณะของงาน
- X_4 ความรับผิดชอบ
- X_5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
- X_6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต

ปัจจัยค้ำจุน

- X_7 นโยบายและการบริหารองค์กร
- X_8 วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- X_9 สภาพการทำงาน
- X_{10} ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- X_{11} ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- X_{12} ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- X_{13} ความเป็นอยู่ส่วนตัว
- X_{14} เงินเดือน
- X_{15} ฐานะของอาชีพ
- X_{16} ความมั่นคงในงาน

การทำงานเป็นทีม (Y_{tot})

- Y_1 ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน
- Y_2 ทักษะของสมาชิกและความชัดเจนของบทบาท
- Y_3 การประสานงานภายในองค์การร่วมมือกันภายในองค์การ
- Y_4 การประสานงานภายนอกองค์การ
- Y_5 ทรัพยากรและการสนับสนุน

- Y₆ ความไว้วางใจ,ความสามัคคี,และความร่วมมือ
 Y₇ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร
 Y₈ รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน
 Y₉ ความหลากหลายของสมาชิก

ตารางที่ 46 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู
 ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 96)

ตัวแปร	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	รวม Ytot
X1	.415**	.430**	.426**	.446**	.349**	.333**	.411**	.411**	.359**	.460**
X2	.438**	.430**	.485**	.514**	.432**	.496**	.507**	.504**	.480**	.551**
X3	.388**	.450**	.471**	.471**	.400**	.402**	.386**	.446**	.408**	.494**
X4	.368**	.467**	.425**	.441**	.378**	.367**	.447**	.496**	.326**	.478**
X5	.425**	.460**	.587**	.651**	.636**	.457**	.475**	.536**	.477**	.607**
X6	.500**	.487**	.565**	.539**	.577**	.411**	.506**	.525**	.481**	.589**
รวม X1-6	.534**	.572**	.629**	.652**	.594**	.525**	.576**	.617**	.541**	.675**
X7	.438**	.482**	.568**	.595**	.706**	.428**	.527**	.571**	.398**	.606**
X8	.441**	.498**	.568**	.633**	.685**	.516**	.560**	.603**	.452**	.638**
X9	.485**	.587**	.560**	.640**	.589**	.529**	.638**	.626**	.456**	.657**
X10	.418**	.512**	.599**	.610**	.669**	.483**	.553**	.646**	.573**	.651**
X11	.365**	.463**	.581**	.591**	.542**	.469**	.538**	.573**	.563**	.604**
X12	.512**	.504**	.474**	.523**	.425**	.463**	.522**	.504**	.379**	.552**
X13	.337**	.298**	.386**	.374**	.354**	.281**	.354**	.360**	.338**	.394**
X14	.480**	.564**	.583**	.589**	.465**	.509**	.599**	.555**	.404**	.613**
X15	.491**	.559**	.486**	.517**	.407**	.479**	.555**	.528**	.442**	.574**
X16	.423**	.455**	.471**	.502**	.396**	.455**	.545**	.527**	.440**	.541**
รวม X7-16	.571**	.644**	.700**	.738**	.710**	.604**	.706**	.727**	.588**	.770**
รวม Xtot	.588**	.650**	.710**	.744**	.702**	.605**	.692**	.722**	.602**	.774**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 46 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ (X_{tot}) กับการทำงานเป็นทีมของ
 ข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร (Y_{tot}) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก
 0.774 ($r_{xy} = 0.774$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน

สูง และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร (X_{tot}) กับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร แต่ละด้าน พบว่าแรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครในภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 0.744 ($r_{xy} = 0.744$) และแรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านมีชีวิตส่วนตัว (X_{13}) มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ (Y_6) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด 0.281 ($r_{xy} = 0.281$) ทั้งนี้ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ผลการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) และการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครตามแนวคิดของยุกัล (Yukl) มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัยเท่ากับ 0.971 ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาฉบับสมบูรณ์จำนวน 32 โรงเรียนเป็นจำนวน 96 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 88.88 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ คือ ค่าร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต () ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (F-test) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครผลของการวิจัยสามารถ สรุปได้ดังนี้

1. แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความมั่นคง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด นอกจากนั้น แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ตำแหน่งหน้าที่ ความสัมพันธ์ผล ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับลูกน้อง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลักษณะของงาน การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหาร มีชีวิตส่วนตัว เงินเดือน สภาพการทำงาน และโอกาสก้าวหน้าตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความไว้วางใจ ความสามัคคี

และความร่วมมือ ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร การประสานงานภายนอกองค์กร รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ทรัพยากรและการสนับสนุน และความหลากหลายของสมาชิกตามลำดับ

3. ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีแรงจูงใจที่แตกต่างกันอยู่ 10 ด้าน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ปัจจัยจูงใจในภาพรวม นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกน้อง ตำแหน่งหน้าที่ ปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม และแรงจูงใจในภาพรวม

ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างกันอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ ทรัพยากรและการสนับสนุน ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความหลากหลายของสมาชิก และการทำงานเป็นทีมในภาพรวม

4. แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้น่าจะมาจากบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญในด้านการศึกษา เพราะการศึกษานั้นเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าและสร้างรากฐานที่มั่นคงให้กับประเทศชาติและสังคมไทย ดังนั้นเมื่อการศึกษาคือสิ่งสำคัญ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นเดียวกัน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ครูผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้ากลุ่มสาระ และผู้อำนวยการต่างทุ่มเทมุ่งมั่นในการทำงาน มีความพึงพอใจและภาคภูมิใจในการทำงาน ให้ความสำคัญในเรื่องของการรับผิดชอบในงานที่ได้รับ และครูเองก็ได้รับอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ได้รับการชื่นชมจากหัวหน้างานของตน ซึ่งตรงนี้ก็ถือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งไม่ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะยากเพียงไหนก็สามารถผ่านพ้นไปได้ด้วยดี การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ดี ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงขับเคลื่อนในการทำงาน ตลอดจนนโยบายในหน่วยงาน ที่มีการพัฒนาด้านการเรียนการสอน มีการพัฒนาความสามารถเฉพาะบุคคล จัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งครูไปร่วมยังการอบรมต่างๆ เสริมสร้างความสามารถรอบด้าน สร้างฐานให้กับตัวครูเพื่อไปสู่ความก้าวหน้าและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานหรือแม้แต่การจัดอบรมภายในเพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ลูกน้อง และผู้บริหาร จุดนี้ถือเป็นการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันในระยะยาว เพื่อลดการมีปัญหาด้านความสัมพันธ์ และในความสัมพันธ์ก็สามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้อีกด้วย เพราะถ้าบุคลากรทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารผู้อำนวยการหัวหน้ากลุ่มสาระหรือแม้กระทั่งครูผู้สอนต่างมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี มีการขับเคลื่อนในการทำงานที่ดี ก็ย่อมส่งผลให้มาตรฐานทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิศาล มณีสุธรรม ที่ศึกษาแรงจูงใจของครู พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการสอนอยู่ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ โชติกา ระโส พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากไม่แตกต่างกัน และยังมีส่วนวิจัยสนับสนุนของไพฑูรย์ ธรรมนิทย์ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจากการวิจัย พบว่า ด้านปัจจัยค้ำจุน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงกว่าด้านอื่น อาจเป็น เพราะ ผู้คนในสมัยนี้โดยเฉพาะในสังคมเมืองส่วนใหญ่ ต่างต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดในสถานะของค่าของชีพในเมืองที่สูง การเร่งรีบของคน การใช้เวลาส่วนตัวกับกิจกรรมที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งงานที่มีการลดการจ้างงานเป็นจำนวนมาก ทำให้พบว่ามีความหลายคนที่ว่างงาน ทั้งหมดคือปัจจัยเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นครูจึงเห็นถึงความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุนมากกว่า ที่ประกอบไปด้วยนโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว ตำแหน่งหน้าที่ การงานความมั่นคง ซึ่งปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงมีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงที่สุด อาจจะเป็นเพราะปัจจุบันในสังคมแห่งความเสี่ยงของการแข่งขันสูง การเป็นครูถือเป็นเครื่องการันตีความมั่นคงในอาชีพ และครูสามารถสร้างรากฐานของความมั่นคงให้กับชีวิตได้ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัย ของเถลิงศักดิ์ อินทรศร พบว่า แรงจูงใจปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน และยังตรงกับงานวิจัยของนวารา นาคเวก พบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ คือ ปัจจัยด้านความมั่นคง

2. ในส่วนของผลการวิจัย การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครพบว่าโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้น่าจะมาจาก บุคลากรในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ล้วนแต่จบมาจากสาขาทางการศึกษา และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 6 ปี จึงมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานในด้านการศึกษาเป็นอย่างดี มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานที่สามารถเกื้อหนุนการทำงานในทีมครูได้เป็นอย่างดี มีความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน โดยทุกฝ่ายต่างมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ยอมรับฟังคนอื่นที่ตนไม่คุ้นเคย แก้ไขความขัดแย้งและการตัดสินใจโดยฉันทามติ จึงก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างสามัคคี ซึ่งรวมถึงความพยายามร่วมกันในการจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการทำงานความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย อีกทั้งบุคลากรที่มีทักษะความสามารถ รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ

ชาตินี้ เหมือนโพธิ์ทอง พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงกว่าด้านอื่น ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะ สมาชิกครูด้วยกันทราบดีว่า ประสิทธิภาพขององค์กรจะสูงขึ้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน และขึ้นอยู่กับทีมที่สมาชิกมีทักษะดี มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ หลากหลาย มีความรู้ในความสามารถของกันและกันเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจและความร่วมมือกัน ในระดับสูง อีกทั้งการทำงานร่วมกันที่ต่างฝ่ายต่างพยายามร่วมกันจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเพชร พึ่งย้อยพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูใน ด้านประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กรอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

3. จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน ในภาพรวม พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะด้วยความแตกต่างทางคุณวุฒิและวัยวุฒิ อีกทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ กล่าวคือผู้บริหารมีการได้รับคำตอบแทนที่มากอยู่แล้ว แรงจูงใจในการทำงานของ ผู้บริหารอาจจะเป็นในเรื่องของการยอมรับนับถือ ชื่อเสียงเกียรติยศ ที่ต้องมีมาก่อน ซึ่งในส่วนของ ครูผู้สอนกลับให้ความสำคัญ ในเรื่องของปากท้อง เงินเดือน และความรับผิดชอบที่อาจจะมีมากเกินไปกว่ารายได้ที่รับ เมื่อมองเป็นรายด้านของแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ในประเด็นดังต่อไปนี้ ความสัมพันธ์ผล โอกาสก้าวหน้า การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว ความมั่นคง เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความภาคภูมิใจในอาชีพ และหน้าที่ของตน ทุกคนเล็งเห็นถึงความสำคัญในอาชีพครูอย่างเต็มเปี่ยม ความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีนั้นจะส่งผลต่อความมั่นคงในชีวิต และค่าตอบแทนที่ได้รับที่สูงขึ้น ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของครอบครัวดีขึ้นตามมา ตรงกับงานวิจัย ของปรัทัทศน์ สงวนสุข พบว่า ความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นแรงจูงใจในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการ ทำงานของครูแตกต่างกัน คือ ยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกน้อง และตำแหน่งหน้าที่ มีความเห็นแตกต่างกันอาจ เนื่องจาก คุณวุฒิ วัยวุฒิและประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน เช่นตำแหน่งของผู้อำนวยการย่อมการ ยอมรับนับถือมากกว่าตัวครูผู้สอน และหัวหน้ากลุ่มสาระ มีมุมมองในการรับผิดชอบงานที่ต่างกัน ตำแหน่งหน้าที่ที่สูง ต้องมาพร้อมกับความรับผิดชอบที่มากขึ้น แต่ค่าตอบแทนที่รับยังคงเท่าเดิม อีกทั้งในด้านการบริหารนโยบายจากส่วนกลางที่ส่งมาถึงโรงเรียน ผู้อำนวยการมีหน้าที่ถ่ายทอดต่อไปยัง ลูกน้องจึงจำเป็นต้องใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานร่วมกันของลูกน้อง การวางตัวเพื่อให้

ลูกน้องมีความเคารพจึงทำให้เกิดความห่างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง สอดคล้องกับงานวิจัยเชิง
 ปุณณภอมรปิยะกิจ ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม
 ตำแหน่งผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน ในภาพรวมพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างทั้งนี้
 อาจเป็นเพราะบุคลากรในโรงเรียนต่างมีความคาดหวังในการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากกว่า
 นี้ เพราะด้วยโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรเป็นจำนวน
 มาก ความคาดหวังในความสามารถของผู้ร่วมงานที่หลากหลายก็จะมากตาม อีกทั้งโรงเรียนยังตั้งอยู่
 กลางเมืองหลวงศูนย์กลางของความทันสมัย การได้รับแรงสนับสนุนจากต้นสังกัดเองก็มีส่วนช่วยให้
 การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพียงแต่อาจจะได้รับไม่ทั่วถึงในทุกโรงเรียนเมื่อมองเป็นราย
 ด้านพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ในประเด็นดังต่อไปนี้ ความมุ่งมั่นทุ่มเท
 ต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท การจัด
 องค์กรและการประสานงานภายในองค์กร การประสานงานภายนอกองค์กร ความไว้วางใจความ
 สามัคคีและความร่วมมือ และรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน อาจจะเป็นเพราะข้าราชการครูใน
 สังกัดกรุงเทพมหานคร มีใจรักในการทำงานมีความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อการเรียนการสอนของนักเรียน
 บรรลุผลที่ทางโรงเรียนได้ตั้งเอาไว้ ประกอบกับนโยบายภายในโรงเรียนที่มีความชัดเจนทำให้ทำงาน
 ร่วมกัน และด้วยความเข้าใจมีการไว้วางใจซึ่งกันและกันให้ความร่วมมือกันมีความรักสามัคคีกันในทุก
 ฝ่าย ส่วนประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู
 แตกต่างกัน คือทรัพยากรและการสนับสนุน ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ความหลากหลาย
 ของสมาชิก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการทำงานเป็นทีมนั้นได้รับการสนับสนุน จัดสรรทรัพยากร
 และความต้องการความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นนั้นมีความจำเป็น และเช่นเดียวกับการทำงาน
 ร่วมกันกับคนหมู่มาก ย่อมจำเป็นต้องมีความหลากหลายของสมาชิกและทักษะที่หลากหลายในการ
 ปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างทีมให้แข็งแกร่งโดยการนำเอาความสามารถที่หลากหลายมาทดแทนการ
 ทำงานซึ่งกันและกัน ช่วยในจุดด้อยของแต่ละคนเสริมในจุดเด่นให้กัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นสมาชิกทุกคนต่าง
 ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีตรงกับงานวิจัย
 คັນสนีย์ ชูเชื้อ พบว่าปัญหาอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมคือ สมาชิกขาดการร่วมมือในการปฏิบัติ

4. จากผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
 กับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์
 กันในระดับมาก อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า
 แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กัน
 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็ของประกอบที่สำคัญ ที่ทำให้คนเกิดความสุขในการ
 ทำงานและมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งมากจากแรงกระตุ้นของตัว

ผู้ร่วมทีม ซึ่งข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ต่างมีแรงจูงใจในการทำงานทำที่ดีในทางนโยบายและการบริหารที่ดี เอื้อต่อการทำงานให้เป็นระบบมีการแจกแจงงานหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตำแหน่งงานครูมีความก้าวหน้ามีการจัดสรรตำแหน่งการโยกย้ายที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังมีการเสริมสร้างพัฒนาทักษะและความสามารถของครูเพื่อให้ความหลากหลายมากขึ้น และยังได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัดที่ให้ครูได้มีการฝึกอบรม พัฒนาความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงานร่วมกันให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุด อีกทั้งความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและลูกน้องที่ดี มีความเข้าใจกับผู้ร่วมทำงาน สามารถปรึกษาปัญหาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ได้นั้น ก็ส่งผลให้มีแรงกระตุ้นแรงขับภายในใจ ต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือเมื่อเรามีความรักให้กับบุคคลที่เราทำงานด้วยกัน ต่อให้ได้รับงานมอบหมายที่ยากขึ้นและมากขึ้นเกินเวลางานไปบ้างก็ไม่ปัญหา ทำให้ทิศทางการทำงานร่วมกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น แต่ในทางกลับกันงานที่ได้รับมอบหมายกลับสร้างปัญหาให้กับชีวิตส่วนตัวย้อมส่งผลต่อสภาพจิตใจในการทำงาน และมีผลกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ในการทำงานเป็นทีมนี้ข้าราชการครูทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรก็ต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันแรงจูงใจและการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของข้าราชการครูเป็นอย่างดี เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งรัชดา พิธธรรมานูวัตร พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมเช่นเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ในแรงจูงใจปัจจัยจูงใจ ด้านโอกาสความก้าวหน้า มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด ส่วนแรงจูงใจปัจจัยค้ำจุน ด้านสภาพการทำงาน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด และในการทำงานเป็นทีม ด้านความหลากหลายของสมาชิก มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุดเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

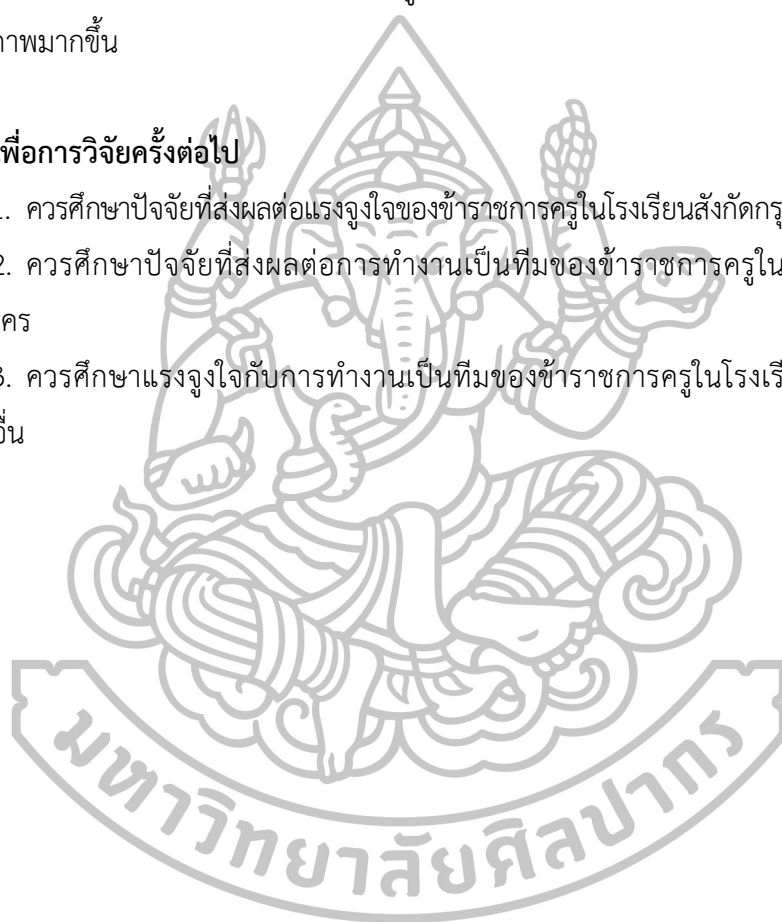
1. โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูได้ใช้ความสามารถในงานสำคัญเพื่อพิสูจน์ตนเองมีการมอบหมายความรับผิดชอบงานเพิ่มเติม เพื่อได้พัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง มีการมอบหมายงานพิเศษ เปิดโอกาสได้แสดงศักยภาพเพื่อการปรับเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น

2. โรงเรียนควรปรับปรุงสภาพการทำงานให้มีความเหมาะสม โดยการจัดสภาพการทำงานให้เป็นสัดส่วน มีความเหมาะสมต่อการเรียนการสอน ทั้งแสงเสียง อากาศและสิ่งแวดล้อม มีการจัดอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3. โรงเรียนควรส่งเสริมให้ข้าราชการครูได้เสนอความคิดเห็นได้อย่างมีอิสระและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความสามารถเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถที่หลากหลายในการทำงานร่วมกันส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองเพื่อทำให้การทำงานมีศักยภาพมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. คว้าศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. คว้าศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. คว้าศึกษาแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนในสังกัดอื่นหรือเขตพื้นที่อื่น



รายการอ้างอิง

- จตุมา เอี่ยมเสถียร. “แรงจูงใจการปฏิบัติงานของครูขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราชเขต 2” วิทยานิพนธ์การครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 2549.
- เจริญ. สภากทม.และผู้บริหารกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาขาดแคลนครูในสังกัด. เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จาก www.prbangkok.com
- ทิตนา แคมณี. กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน.
- ธงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมองค์การ : การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ปองปรัชญ์ ปือราแง. “การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์การ” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2554.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล, กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พิศาล มณีสุธรรม. “แรงจูงใจการปฏิบัติงานของบุคลากรสายการสอน ระดับประถมศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 2549.
- ไพฑูรย์ ธรรมนิตย. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกบางโป่ง จังหวัดราชบุรี” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 2549.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธนรัช การพิมพ์, 2544.
- ราตรี พัฒนรังสรรค์. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน = Human behavior and self development กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2544.
- เรณู เชื้อสะอาด. “การทำงานเป็นทีมด้านวิชาการของพนักงานครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ:บรรณกิจ, 2543.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม. เข้าถึงเมื่อ เมษายน 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.drsmithichai.com>
- สิทธิพร เอี่ยมเสนา. หากคิดจะเป็นครู, เข้าถึงเมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2558, เข้าถึงได้จาก www.la-orutis.dusit.ac.th.

สุรางค์ ไคว์ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. **คู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานการศึกษา** เข้าถึงเมื่อวันที่ 1

เมษายน 2558, เข้าถึงได้จาก www.bangkokeducation.in.th

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร. “แผนปฏิบัติราชการประจำปีพ.ศ. 2559 กรุงเทพมหานคร: 2559”

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงโรงเรียน**, กรุงเทพฯ.: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2550.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. “ตารางจำนวนครู/อาจารย์ (แบบจัดชั้นเรียน) จำแนกตามสังกัด ทัวราชอาณาจักร ปีการศึกษา 2548-2556”.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรื. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554).

ภาษาต่างประเทศ

Barnard, Chester I. **The Function of Executive**, Cambridge: Harward University Press, 1966.

Barth, R.S. **Improving School From Within**, San Francisco.CA: Jossey Bass,1990.

Cattle, Raymond. **New Concepts of Measuring Leadership in Terms of Group Syntality, Human Relation**, 1991.

Douglas, Tom. **Group: Understanding People Gathered Together**, 3nd ed. New York

: Rout ledge a Division of Rout Ledge, Chapman and Hall, 1988

Elliot, Andrew J. and Covington, Martin V. **Approach and Avoidance Motivation**, New york: Educational Psychology Review 13, 2001.

Garudzo-Kusereka, Louis. **Factors Influencing the Motivation of Zimbabwean Secondary School Teachers : An Education Management Perspective** (2005) accessed 17 July 2014. Available from: <http://www.lib.umi.com/dissertations/>

Good, Carter V. **Dictionary of Education**. New York: MC.Graw-Hill,n1959.

Hackman, Richard J. and Walton R.E., **Essentials of Management**, 8th ed. Ohio: South- Western Cengage Learning, 2009.

- Hall, Calvin S. and Lindzey, Gardner. **Theories of Personality**. New York: John Wiley & Sons Inc, 1966.
- Herzberg, Frederick. **Work and the nature way**. New York: The work publishing company, 1967.
- Hollifield Sylvia, Turner. **An Examination of Teacher's Job Satisfaction, Work Related Stress and Organizational Culture in Three School Districts** (2005). accessed 17 July 2014. Available from <http://wwwlib.umi.com>.
- Johnson, David W and Johnson Frank P , **Joining Together: Group Theory and Group Skill**, 8th ed Boston: Allyn and Bacon,2003.
- Keith Davis, **Human Behavioral at work: Organization behavior**.New York: McGraw-Hill,1989
- Krejcie, Robert V., and Morgan Daryle W. **Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement**, 30 1970.
- Larson, Carl and Lafasto, Frank. **Leadership for the Schoolhouse: How is it different?: Why is it important?** New York: Mcgraw-Hill, 1996.
- Lindner, James R. "Understanding employee motivation", **Journal of Extension** 36, 3 June 1998, accessed 10 april 2015. Available from <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html>.
- Lunenburg, Fred C., and Allan, Ornstein C. **Educational Administration: Concepts and Practices**. (United States of America: Wadsworth Thomson Leaning,Inc.,2003.
- Maslow. Abraham H. **Theory of Human Motivation**, 2nd ed. New York: Harper and Rows Publisher, 1980.
- McClelland, David. **Motives , personality, and society**. New York: Praeger Publishers Inc, 1984.
- Miner, John B. **Organization Behavior: Performance and Productivity**. New York: Random House, 1988.
- Murray, Henry A. **Explorations in Personality: a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age**. 4th ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 1938.
- Myers, Nancy L, "Job Satisfaction in Adult and Higher Education as Perceived by Art Directors," **Dissertation Abstracts International**

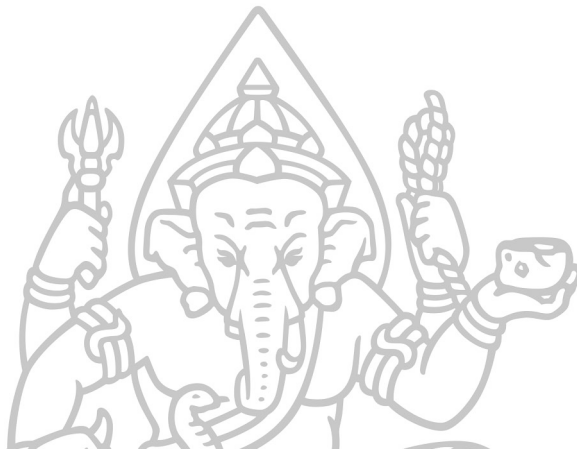
- Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**, Thousand Oaks. CA: Sage Publication, Inc., 2004.
- Sprinthall, Richard C., **Understanding Educational Research**. New Jersey Prentice Hall College Div, 1990.
- Ryan, Richard M., and Edward, L. D. **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**. American Psychologist Vol 55 No.1
- Robin, Stephen P. **Essentials of Organization Behavior**, 4th rd.
- Varney, Glenn H., **Organization Development for Managers**. Mass : Addisonwesly, 1977.
- Weiten, Wayne, **Cengage Advantage Books: Psychology: Themes and Variations**. California: Wadsworth Publishing Company , 1997
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**, Essex: Pearson Education Limited, 2013.
- Yvonne, Michelle Guthrie. **Employee Motivation, Satisfaction and Productivity : A Study of the Workplace** (1999), accessed 12 april 2015. Available from : <http://www.lib.umi.com/dissertations/>
- Zimbardo and Weber. **Psychology**. Harper Collins College ,1994.





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ
และรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ 0520.203.2 / ๗๑๘

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นาวาอากาศโท ดร.เสน่ห์ ฎีกาวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวณิชาพร คำเถียร รหัสนักศึกษา 55252313 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำดัชนีนิพนธ์ เรื่อง “แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ดร.สมบัติ เดชบำรุง

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาการบริหารการศึกษา

สถานที่ทำงาน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคโนโลยีโพธิ์กรุงเทพและอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

2. ดร.สมใจ เดชบำรุง

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาการบริหารการศึกษา

สถานที่ทำงาน อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

3. ดร.เสน่ห์ ฎีกาวงศ์

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Ph.D.) สาขาการบริหารการศึกษา

สถานที่ทำงาน หัวหน้าพัฒนากำลังพล กองพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหาร

4. นางยุวดี ทองยี่สุน

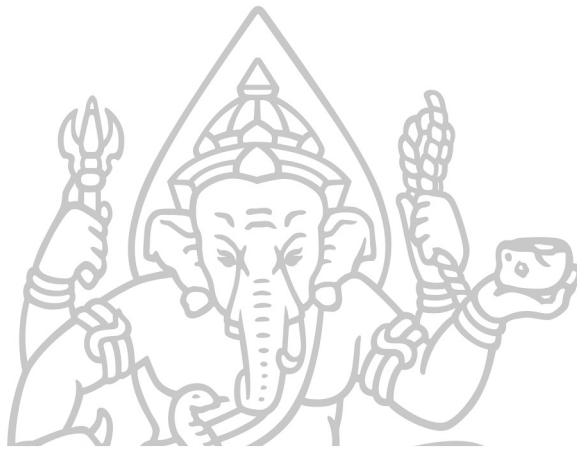
วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (คม.) สาขาการวัดและประเมินผล

สถานที่ทำงาน ครูชำนาญการพิเศษ และผู้เชี่ยวชาญ สสวท. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9

5. นายธีระ บุชบกแก้ว

วุฒิการศึกษา อักษรศาสตรมหาบัณฑิต(อ.ม.) สาขาภาษาไทย

สถานที่ทำงาน อาจารย์พิเศษ วิชาภาษาไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ





ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑๑๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

10 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน นิคมพลี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวณิชาพร คำเถียร รหัสนักศึกษา 55252313 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติวิทยานิพนธ์เรื่อง “แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

1. โรงเรียนวัดฉิมพลี
สำนักงานเขตตลิ่งชัน กลุ่มกรุงธนเหนือ
2. โรงเรียนวัดอินทราวาส
สำนักงานเขตตลิ่งชัน กลุ่มกรุงธนเหนือ
3. โรงเรียนตั้งพิรุฬห์ธรรม
สำนักงานเขตทวีวัฒนา กลุ่มกรุงธนเหนือ
4. โรงเรียนวัดศาลาแดง
สำนักงานเขตบางแค กลุ่มกรุงธนใต้
5. โรงเรียนบางเชือกหนัง
สำนักงานเขตบางแค กลุ่มกรุงธนใต้
6. โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง
สำนักงานเขตบางแค กลุ่มกรุงธนใต้
7. โรงเรียนวัดม่วง
สำนักงานเขตบางแค กลุ่มกรุงธนใต้
8. โรงเรียนบ้านขุนประเทศ
สำนักงานเขตหนองแขม กลุ่มกรุงธนใต้
9. โรงเรียนมนต์จรัสสิงห์อนุสรณ์ (คลองบางแกก)
สำนักงานเขตหนองแขม กลุ่มกรุงธนใต้
10. โรงเรียนวัดตะล่อม
สำนักงานเขตภาษีเจริญ กลุ่มกรุงธนใต้





ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Case Processing Summary

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

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9706	83

Item-Total Statistics

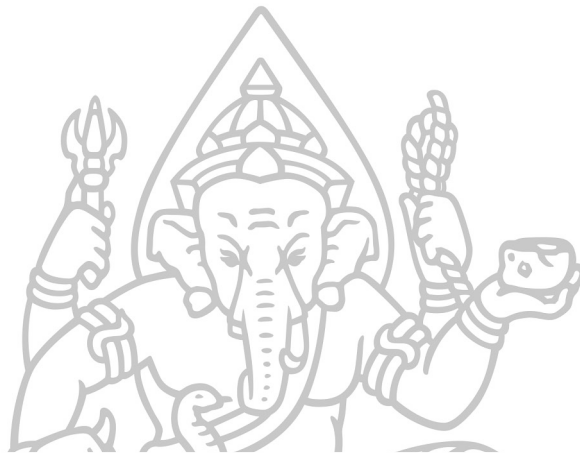
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	337.4333	691.840	.496	.9703
x2	337.5667	688.323	.563	.9701
x3	337.3333	692.368	.561	.9702
x4	337.7333	692.754	.624	.9701
x5	337.3667	691.413	.428	.9704
x6	337.8333	690.626	.607	.9701
x7	337.5000	690.741	.443	.9704
x8	337.7000	688.907	.529	.9702
x9	337.7333	685.582	.591	.9701
x10	337.8333	693.868	.355	.9706
x11	337.7333	690.616	.488	.9703
x12	337.6000	695.007	.401	.9704
x13	337.4667	689.361	.578	.9701
x14	337.9000	684.714	.656	.9700
x15	337.8333	690.626	.537	.9702
x16	338.2000	680.441	.551	.9703
x17	337.7667	691.702	.395	.9705
x18	337.8333	689.109	.588	.9701
x19	338.7000	668.631	.595	.9705
x20	338.0667	688.616	.631	.9700

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x21	337.9000	693.128	.498	.9703
x22	338.0333	693.482	.431	.9704
x23	337.8333	687.454	.583	.9701
x24	338.0000	690.138	.512	.9702
x25	337.9667	689.689	.620	.9701
x26	337.8333	689.247	.659	.9700
x27	337.9000	689.886	.719	.9700
x28	337.9333	690.064	.651	.9700
x29	337.6000	691.834	.510	.9702
x30	337.6000	688.800	.615	.9701
x31	337.7000	687.321	.635	.9700
x32	337.6000	696.869	.385	.9704
x33	337.6000	696.869	.385	.9704
x34	337.6667	696.368	.426	.9704
x35	337.8333	689.247	.528	.9702
x36	337.8000	692.303	.463	.9703
x37	337.7667	692.737	.435	.9704
x38	338.0333	688.861	.488	.9703
x39	338.0000	691.034	.484	.9703
x40	338.0333	685.826	.622	.9700
x41	338.0667	688.961	.509	.9703
x42	338.0333	690.102	.454	.9704
x43	338.0667	684.340	.558	.9702
x44	338.0000	689.448	.453	.9704
x45	337.8667	690.602	.398	.9706
x46	337.9333	685.444	.605	.9701
x47	337.8667	685.844	.556	.9702
x48	337.4333	685.909	.630	.9700
x49	337.3667	690.102	.563	.9701
x50	337.5333	690.395	.547	.9702
x51	337.3000	692.700	.489	.9703
x52	337.3000	692.217	.506	.9702
x53	337.4000	691.007	.597	.9701
y1	338.0333	698.309	.360	.9705
y2	338.0333	696.723	.427	.9704
y3	337.9000	694.921	.624	.9702
y4	338.0000	694.966	.547	.9702

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y5	338.0333	695.206	.492	.9703
y6	338.0000	696.552	.474	.9703
y7	338.0333	693.482	.565	.9702
y8	337.9333	697.306	.368	.9705
y9	337.9667	696.447	.535	.9703
y10	338.1333	692.533	.590	.9701
y11	337.9000	690.162	.707	.9700
y12	337.9333	692.823	.646	.9701
y13	337.9000	695.541	.364	.9705
y14	337.9333	689.720	.583	.9701
y15	337.9000	691.197	.506	.9702
y16	337.8667	691.499	.530	.9702
y17	337.8667	690.326	.513	.9702
y18	337.9333	689.306	.681	.9700
y19	338.0000	689.448	.593	.9701
y20	338.0667	688.754	.627	.9700
y21	337.9667	689.482	.559	.9701
y22	337.8667	687.223	.681	.9699
y23	338.0333	687.275	.636	.9700
y24	337.9667	688.585	.661	.9700
y25	338.0000	692.345	.561	.9702
y26	337.9333	688.547	.624	.9700
y27	337.9333	687.168	.672	.9700
y28	337.8000	688.303	.593	.9701
y29	338.2000	684.786	.535	.9702
y30	338.2667	689.168	.414	.9706



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บข้อมูล





ที่ ศธ 6806 (นส) / พิ ๕๕๙

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

5 ตุลาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวณิชพร คำเถียร รหัสประจำตัว 55252313 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร " มีความประสงค์ จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ และครูผู้สอน ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้นักศึกษาดังกล่าว ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่	เบอร์ติดต่อ
1. โรงเรียนวัดมกุฏกษัตริยาราม	330/3 ถนนกรุงเกษม แขวงบางขุนพรหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10200	โทรศัพท์ : 02 281 3535
2. โรงเรียนตรีศกเทพ	165 ถนนประชาธิปไตย แขวงบ้านพานถม เขตพระนคร กทม 10200	โทรศัพท์ : 0-2282-7851
3. โรงเรียนวัดราชนัดดา	ถนนซอยดำเนินกลางใต้ แขวงบวรนิเวศ เขตพระนคร กทม	
4. โรงเรียนวัดมทรณพาราม	68/5 หมู่ 2 แขวงฉิมพลี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170	โทรศัพท์ : 02-4486258 ,02-4486617
5. โรงเรียนวัดสุทัศน์	18/1 ถนนอนุากรณ แขวงวัดราชบพิธ เขตพระนคร กทม 10200	โทรศัพท์ : 0-2221-4331
6. โรงเรียนวัดมหาธาตุ	3/1 ถนนหน้าพระธาตุ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กทม 10200	โทรศัพท์ : 0-2222-2869
7. โรงเรียนวัดพระเชตุพน	ถนนสนามชัย แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กทม 10200	โทรศัพท์ : 0-2222-0830
8. โรงเรียนวัดราชบพิธ	3 ถนนสนามไชย แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10200	เบอร์โทรศัพท์ : 02-2263071
9. โรงเรียนวัดราชบูรณะ	133/18 ถนนตรีเพชร แขวงวังบูรพาภิรมย์ เขตพระนคร กทม 10200	โทรศัพท์ : 0-2221-9844
10. โรงเรียนวัดใหม่อมตรส	132 ซอยอมตรส ถนนสามเสน แขวงบ้านพานถม เขตพระนคร กทม 10200	โทรศัพท์ : 0-2281-7670
11. โรงเรียนวัดพระพิเรนทร์	326 ถนนวรจักร แขวงบ้านบาตร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กทม 10100	โทรศัพท์ : 0-2222-3874
12. โรงเรียนวัดสีตาราม	21/2 ถนนดำรงศรีภิรมย์ แขวงคลองมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กทม 10100	โทรศัพท์ : 0-2628-3354

รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่	เบอร์ติดต่อ
13.โรงเรียนวัดคณิกาผล	405/1 ถนนมังกร แขวงป้อมปราบ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กทม 10100	โทรศัพท์ : 0-2226-3698
14.โรงเรียนวัดติสานุการาม	1 ถนนวรจักร แขวงวัดเทพศิรินทร์ เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กทม 10100	โทรศัพท์ : 0-2223-5069
15. โรงเรียนวัดจักรวรรดิ	225/1 ถนนจักรวรรดิ แขวง จักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กทม 10100	โทรศัพท์ : 0-2221-8723
16.โรงเรียนวัดปทุมคงคา	1620/1 ถนนทรงวาด แขวงสัม พันธวงศ์ เขตสัมพันธวงศ์ กทม 10100	โทรศัพท์ : 0-2233-3216
17.โรงเรียนวัดสัมพันธวงศ์	579/1 ถนนทรงสวัสดิ์ แขวง จักรวรรดิ เขตสัมพันธวงศ์ กทม 10100	โทรศัพท์ : 0-2222-6084
18.โรงเรียนวัดประหาระปือธรรม	158 ซอยวัดประหาระปือธรรม ถนน พระราม 5 แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กทม 10300	โทรศัพท์ : 0-2241-0268
19.โรงเรียนวัดสวัสดิ์วารีสีมาราม	เลขที่ ๙๙๖ ถนนนครไชยศรี แขวง ถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กทม 10300	
20.โรงเรียนวัดราชผาติการาม	147 ถนนราชวิถี แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กทม 10300	โทรศัพท์ : 0-2241-0495
21.โรงเรียนวัดเทวราชกุญชร	90/1 ถนนศรีอยุธยา แขวงวชิรพยา บาล เขตดุสิต กทม 10300	โทรศัพท์ : 0-2281-7938
22.โรงเรียนวัดสมณานัมบริหาร	416/1 ถนนพิษณุโลก แขวงสีแยก มหานาค เขตดุสิต กทม 10300	โทรศัพท์ : 0-2282-2703
23.โรงเรียนเบญจมบพิตร	69 ถนนนครปฐม แขวงดุสิต เขต ดุสิต กทม 10300	โทรศัพท์ : 0-2628-6561
24.โรงเรียนสุโขทัย	361 ถ.สุโขทัย แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต 10300	โทร. : 02-241-367
25.โรงเรียนวัดจันทรสโมสร	977/39 ถนนสามเสน แขวงถนน นครไชยศรี เขตดุสิต กทม 10300	โทรศัพท์ : 0-2241-2655
26.โรงเรียนวัดธรรมมาภิตาราม	170/2 ถนนเตชะวนิช แขวงถนน นครไชยศรี เขตดุสิต กทม 10300	โทรศัพท์ : 0-2587-0827

รายชื่อโรงเรียน	ที่อยู่	เบอร์ติดต่อ
27.โรงเรียนวัดไผ่ต้น	64/1 ซอยวัดไผ่ต้น ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กทม 10400	โทรศัพท์ : 0-2278-1542
28.โรงเรียนประชากรราษฎร์บำเพ็ญ	เลขที่ 500 ซอยประชากรราษฎร์ บำเพ็ญ 24 แขวงสามเสนนอก เขต ห้วย ขวาง กรุงเทพมหานคร 10310	เบอร์โทรศัพท์ : 0 2277 3353
29.โรงเรียนพระรามเก้ากาญจนา ภิเษก	542 ซอยปรียานุช พระราม 9 แขวง บางกะปิ, เขตห้วยขวาง, กทม 10310	โทรศัพท์ : 02 319 3744
30.โรงเรียนวัดใหม่ช่องลม	2042 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวง บางกะปิ เขตห้วยขวาง กทม 10310	โทรศัพท์ : 0-2314-4311
31.โรงเรียนกิ่งเพชร	323/113 ซอยกิ่งเพชร ถนน เพชรบุรี แขวงถนนเพชรบุรี เขตราช เทวี กทม 10400	โทรศัพท์ : 0-2215-3657
32.โรงเรียนวัดตีสงสาราม	9 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวง มักกะสัน เขตราชเทวี กทม 10400	โทรศัพท์ : 0-2252-9934
33.โรงเรียนวัดพระยายัง	49 ถนนพระราม 6 ตัดใหม่ แขวง ถนนเพชรบุรี เขตราชเทวี กทม 10400	โทรศัพท์ : 0-2215-3647
34.โรงเรียนวัดทัศนารุณสุนทริกา ราม	51 ถนนราชปรารภ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กทม 10400	โทรศัพท์ : 0-2640-1458
35.โรงเรียนสามเสนนอก(ประชา ราษฎร์อนุกุล)	ถนนดินแดง แขวงดินแดง เขตดิน แดง กทม 10400	โทรศัพท์ : 0-2277-0557
36.โรงเรียนวิชูทิศ	4095/1 ซอยประชาสงเคราะห์ 13 ถนนประชาสงเคราะห์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กทม 10400	โทรศัพท์ : 0-2246-1551



ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยข้อคำถาม 3 ตอน
 - ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
 - ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
 2. ตอบแบบสอบถาม ได้แก่
 - 1) ผู้อำนวยการ
 - 2) หัวหน้ากลุ่มสาระ
 - 3) ครูผู้สอน
 3. โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าคำตอบที่ท่านเลือกตามความเป็นจริง และกรุณาตอบคำถามทุกข้อ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้
 4. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามคืนให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน เพื่อรวบรวมส่งคืนผู้วิจัย
- ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและช่วยให้การดำเนินงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นางสาวณิชพร คำเถียร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2.	อายุเกิน (6 เดือน นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป
3.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4.	สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา <input type="checkbox"/> สาขาเกี่ยวกับการศึกษา <input type="checkbox"/> สาขาอื่น ๆ โปรดระบุ
5.	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน
6.	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง (เกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> ปี 3 - 1 <input type="checkbox"/> 4 - 6 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 6 ปี

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1 หมายถึง แรงจูงใจของข้าราชการครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง แรงจูงใจของข้าราชการครูอยู่ในระดับน้อย
- 3 หมายถึง แรงจูงใจของข้าราชการครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 4 หมายถึง แรงจูงใจของข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก
- 5 หมายถึง แรงจูงใจของข้าราชการครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน						
ความสัมพันธ์						
1	ท่านทุ่มเทกายใจในการทำงานจนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
2	ท่านมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงาน					
3	ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน					
การยอมรับนับถือ						
4	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน					
5	ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากครอบครัว					
6	ท่านได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน					
7	ท่านได้รับคำชื่นชมจากครอบครัว					
ลักษณะงาน						
8	งานของท่านมีความน่าสนใจท้าทายความสามารถ					
9	งานของท่านต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
10	งานของท่านช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ท่านมีความตื่นตัว					
11	งานของท่านเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ความรับผิดชอบ						
12	ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ ที่สำคัญ					
13	ท่านมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ					
14	ท่านมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมาย					
ความก้าวหน้าในงาน						
15	ท่านได้รับการพัฒนาหน้าที่การงานไปในทิศทางที่ตนเองต้องการ					
16	ท่านได้รับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่สูงขึ้น					
17	ท่านได้รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม					
18	ท่านได้รับการพัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน					
โอกาสก้าวหน้า						
19	ท่านมีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งงานใหม่ หรือมีการโยกย้าย					
20	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในงานสำคัญเพื่อการพิสูจน์ตัวเอง					
21	ท่านมีโอกาสในการพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง					
ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน						
นโยบายและการบริหาร						
22	โรงเรียนของท่านมีระบบการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน					
23	โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร					

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
24	โรงเรียนของท่านมีการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการประสานงานและการปฏิบัติงานชัดเจน					
25	ท่านได้รับการดูแล ช่วยเหลือ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงาน					

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การปกครองบังคับบัญชา						
26	ผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี					
27	ผู้บังคับบัญชาสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่วาจะเป็นสถานการณ ใดๆ					
28	ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการและดำเนินกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงานอย่างยุติธรรม					
ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน						
29	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อหัวหน้างาน					
30	ท่านสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจกันได้ดีกับหัวหน้างาน					
31	ท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆกับหัวหน้างานได้					
สภาพการทำงาน						
38	โรงเรียนของท่านมีสถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน					
39	โรงเรียนของท่านมีสภาพเหมาะสมในการเรียนการสอน ทั้งแสง เสียง อากาศ สิ่งแวดล้อมอื่นๆ					
40	โรงเรียนของท่านมีชั่วโมงการทำงาน และ จำนวนงานเหมาะสม					

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
41	โรงเรียนของท่านมีอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
เงินเดือน						
42	ท่านได้รับค่าตอบแทน หรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ					
43	ท่านพอใจในการเลื่อนขั้นที่ได้รับ					
44	ท่านพอใจในเงินเดือนและผลตอบแทนที่ได้รับ					
ความสัมพันธ์กันเพื่อนร่วมงาน						
32	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อเพื่อนร่วมงาน					
33	ท่านสามารถทำงานรวมกันและเข้าใจกันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
34	ท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆกับเพื่อนร่วมงานได้					
มีชีวิตส่วนตัว						
45	งานที่ท่านทำไม่ก่อให้เกิดปัญหานอกเวลาทำงาน					
46	งานที่ท่านทำไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ตื่นนอกเวลาทำงาน					
47	งานที่ท่านทำไม่ส่งผลกระทบต่อครอบครัว					
ความสัมพันธ์กับลูกน้อง						
35	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อลูกน้อง					
36	ท่านสามารถทำงานรวมกันและเข้าใจกันได้ดีกับลูกน้อง					
37	ท่านสามารถปรึกษาปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆกับลูกน้องได้					
ตำแหน่งหน้าที่						
48	อาชีพของท่านได้รับการยอมรับในสังคม					
49	อาชีพของท่านมีเกียรติและศักดิ์ศรี					
50	ตำแหน่งหน้าที่ของท่านมีความสำคัญของงานต่อองค์กร					

ข้อ	แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ความมั่นคง						
51	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของท่าน					
52	ท่านมีความรู้สึกยั่งยืนในอาชีพของท่าน					
53	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในองค์กรของท่าน					



ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หมายถึง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด
2. หมายถึง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูอยู่ในระดับน้อย
3. หมายถึง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูอยู่ในระดับปานกลาง
4. หมายถึง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก
5. หมายถึง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การทำงานเป็นทีม						
ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน						
1	บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มในการทำงาน					
2	บุคลากรมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานยากให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
3	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน					
ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท						
4	บุคลากรมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในกลุ่ม					
5	บุคลากรมีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน และสามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังในการปฏิบัติงานได้					
6	บุคลากรสามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังในการปฏิบัติงานได้					
7	บุคลากรสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน					
การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร						
8	บุคลากรได้รับมอบหมายภาระงานตรงกับความรู้ความสามารถ					
9	การจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการทำงานร่วมกัน มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน					
10	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกันได้					
11	บุคลากรมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กรและได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม					

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การประสานงานภายนอกองค์กร						
12	การทำงานของบุคลากรโรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆในองค์กร					
13	บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน					
14	บุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก					
ทรัพยากรและการสนับสนุน						
15	บุคลากรได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน					
16	บุคลากรได้รับความช่วยเหลือชี้แนะในการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารวางแผนการจัดการทรัพยากรและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร					
ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ						
18	บุคลากรมีความรักในภาระงานที่รับผิดชอบ					
19	บุคลากรมีความรักต่อหน่วยงานของตน					
20	บุคลากรมีความมั่นคงทางอารมณ์					
21	บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานและมีความสามัคคีกัน					
ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร						
22	บุคลากรมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน					
23	บุคลากรมีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
24	บุคลากรมองโลกในแง่ดีและมีความพยายามร่วมกันขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน						
25	บุคลากรมีการทำข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร	ความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
26	บุคลากรมีความสามารถรับรู้และเข้าใจภาระงาน					
27	บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
ความหลากหลายของสมาชิก						
28	บุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน					
29	บุคลากรในโรงเรียนมีทัศนคติความเชื่อต่อการทำงานที่แตกต่างจากผู้อื่น					
30	บุคลากรในโรงเรียนมีความคิดเป็นของตัวเองที่ต่างจากผู้อื่น					



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาวณิชพร คำเลียร
ที่อยู่ 77/16 ม.3 ตำบลบางกระบือ อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120
e-mail : pangnidcha@gmail.com
ที่ทำงาน บริษัท ปานส์อาร์ตส์ จำกัด แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2549 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีอักษรศาสตร์บัณฑิต (อษ.บ)
สาขานาฏศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2555 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2551 - 2552 ผู้นำกิจกรรม สถาบันพัฒนาเด็กเล็ก Gymboree สาขาชิดลม
กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2552 - 2554 ครูสอนวิชา ESL โรงเรียนเพลินพัฒนา ศาลาธรรมสพน์
กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554 - 2557 ครูสอนภาษาอังกฤษ โรงเรียนภัทราวดี มัธยมศึกษา อำเภอหัวหิน
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน ธุรกิจส่วนตัว บริษัท ปานส์อาร์ตส์ จำกัด ป้อมปราบศัตรูพ่าย
กรุงเทพมหานคร