

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11

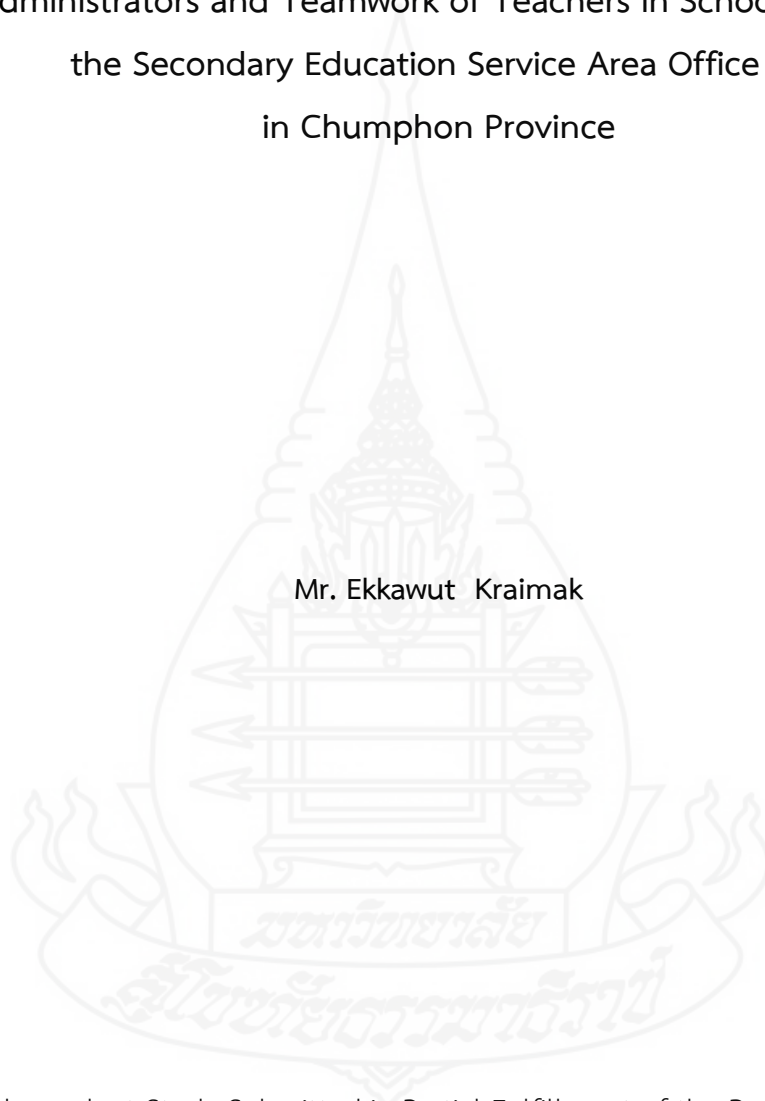
นายเอกวุฒิ ไกรมาก

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

The Relationship between Transformational Leadership of School  
Administrators and Teamwork of Teachers in Schools under  
the Secondary Education Service Area Office 11  
in Chumphon Province

Mr. Ekkawut Kraimak



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirath Open University

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11

ชื่อและนามสกุล นายเอกวุฒิ ไกรมาก  
แขนงวิชา บริหารการศึกษา  
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์

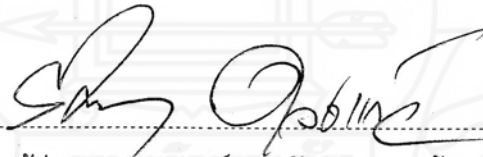
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11  
**ผู้ศึกษา** นายเอกวุฒิ ไกรมาก **รหัสนักศึกษา** 2522301742  
**ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์ **ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11  
(2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2557 จำนวน  
284 คน จากสถานศึกษา จำนวน 22 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ คือ (1) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเที่ยง .82 และ (2) แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงาน  
เป็นทีมของครู มีค่าความเที่ยง .87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ  
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏว่า (1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก (2) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก และ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด  
ชุมพรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม โรงเรียนมัธยมศึกษา ชุมพร



**Independent Study title:** The Relationship between Transformational Leadership of School Administrators and Teamwork of Teachers in Schools under the Secondary Education Service Area Office 11 in Chumphon Province

**Author:** Mr. Ekkawut Kraimak; **ID:** 2522301742;

**Degree:** Master of Education (Education Administration);

**Independent Study advisor:** Dr. Annop Jeenawatthana; Assistant Professor;

**Academic year:** 2015

### Abstract

The purposes of this research were (1) to study the level of transformational leadership of secondary school administrators in Chumphon province under the Secondary Education Service Area Office 11; (2) to study the level of teamwork of teachers in secondary schools in Chumphon province under the Secondary Education Service Area Office 11; and (3) to study the relationship between transformational leadership of school administrators and teamwork of teachers in secondary schools in Chumphon province under the Secondary Education Service Area Office 11.

The sample consisted of 284 teachers who were teaching in 22 secondary schools in Chumphon province under the Secondary Education Service Area Office 11 in the academic year 2014. The research instruments were (1) a questionnaire on transformational leadership of school administrator, with reliability coefficient of .82; and (2) a questionnaire on teamwork of teachers, with reliability coefficient of .87. Statistics for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation.

The results of the study were as follows: (1) the overall transformational leadership of school administrators was rated at the high level; (2) the overall teamwork of teachers in secondary schools in Chumphon province under the Secondary Education Service Area Office 11 was rated at the high level; and (3) the relationship between the overall transformational leadership of school administrators and the overall teamwork of teachers in secondary schools in Chumphon province was positive and statistically significant at the .01 level.

**Keywords:** Transformational leadership, Teamwork, Secondary school, Chumphon

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถนพ จินะวัฒน์ ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งให้ความรู้ ข้อคิด และข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการศึกษาค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิด

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว และคณาจารย์ทุกท่านใน แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่กรุณาให้ความรู้ และฝึกทักษะในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ขอขอบพระคุณ นายวิเชียร ศรีแก้วแฝก รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 นางอุทัยวรรณ พงศ์อร่าม รองผู้อำนวยการโรงเรียนศรียาภัย นางสกาวัฒน์ ไกรมาก ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 นายสุภาพชัย สานุสันต์ ครูโรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทองแท่ง ทองลั้ม คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ตลอดจนขอบคุณผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอโน้มรำลึกพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้ให้การอบรม สั่งสอน สนับสนุน และให้กำลังใจที่ดี จนสามารถทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เอกวุฒิ ไกรมาก

พฤศจิกายน 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	9
หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม .....	21
สภาพการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	60
ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 .....	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	67
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	74
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	78
สรุปการวิจัย .....	78
อภิปรายผล .....	81
ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม .....	90
ภาคผนวก .....	97
ก หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย .....	98
ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	104
ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	107
ประวัติผู้ศึกษา .....	120



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....	56
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11.....	60
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน .....	62
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	63
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	64
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	65
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	66
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 ในภาพรวมและจำแนกรายข้อ .....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการ มีเป้าหมายร่วมกัน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	68
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการติดต่อ สื่อสารกันภายในกลุ่ม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	69
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	70
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการ มีมนุษยสัมพันธ์ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	71
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	72
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ .....	73
ตารางที่ 4.14	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงาน เป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 .....	74

๓

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย ..... 5



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ เพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก การบริหารและการจัดการศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ คุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 2) อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษาในปัจจุบันนับตั้งแต่การประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน พบว่าหลายเรื่องประสบความสำเร็จ และยังมีอีกหลายเรื่องที่มีปัญหาต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง และต่อยอดด้วยเหตุผลดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552 – 2561) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552 : 4) กำหนดให้คุณภาพและมาตรฐานโรงเรียนเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ

จากแนวทางการปฏิรูปดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้เร่งปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาขึ้น ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษานั้น ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา นั่นเอง (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2553 : 25) และสอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2550: 3) ที่กล่าวไว้ว่า การที่สถานศึกษาจะดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ให้เป็นไปตามหลักการและบรรลุดูหม่งหมายนั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของสถานศึกษานั้นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งคือผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นกุญแจสำคัญในการไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีทักษะในการนำให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติการกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญ จึงมีแนวคิดศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเกิดขึ้น สำหรับในประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ ผู้นำเป็นผู้มีคุณธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 2 - 3)



นอกจากนี้ แบส (Bass, 1985) อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2545: 14 – 17) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่องและรักดี และผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานะของปัจเจกบุคคลและองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545: 117) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ และผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ปัญหาของตนเองและผู้อื่น

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความรู้ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานถือเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย “4I” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: IL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation :IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ในปัจจุบัน ความสำเร็จขององค์การนอกจากขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว การทำงานเป็นทีมยัง เป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามในการทำงานหรือการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร ไม่อาจประสบความสำเร็จลงได้หากปราศจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน หรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรหันมาให้ความสำคัญเพราะการทำงานทั้งหลายยังต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย จึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ดิเรก วรรณเศียร , 2549 :3) นอกจากนี้ ฮิวส์ (Huse, 1982: 199 อ้างถึงใน อรรถนพ จินะวัฒน์ และชัยพนธ์ รักษาม, 2556 : 4-11) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า เป็นกลุ่มคนที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันหรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหมายหมายการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และยังหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการแต่ต้องมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพราะงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

สำหรับความหมายและลักษณะของการทำงานเป็นทีม นั้น อรรถพ จินะวัฒน์ และ ชัยพจน์ รักราม (2556: 4-11) ได้อธิบายว่า ทีมและการทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยที่สมาชิกทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน และทุกคนยอมรับร่วมกันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้นหากองค์การมีการทำงานเป็นทีมแล้วจะเกิดประโยชน์คือ สมาชิกแต่ละคนในทีมที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน จะภูมิใจและเกิดเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วม ทีมจึงแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีที่สุดในที่สุด ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงได้ดี ประสิทธิภาพและบุคลิกภาพที่แตกต่างของสมาชิกในทีมงานทำให้กระบวนการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจมีคุณภาพ ขจัดปัญหาด้านการสื่อสารของสมาชิก และลดต้นทุนด้านการบริหารงานของหน่วยงาน เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานมีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันทางใจต่อกิจกรรมของทีมงาน (วุฒค็อกและพรานชิส, 1994 อ้างถึงใน อรรถพ จินะวัฒน์ และ ชัยพจน์ รักราม, 2556: 4 - 15)

ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้นต้องอาศัยทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ ทิศนา แคมมณี (2545: 10) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมงานต้องเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารกันในกลุ่ม การมีมนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจร่วมกัน และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน

สถานศึกษาเป็นองค์กรๆ หนึ่ง ที่ประกอบด้วยผู้นำและทีมงาน ที่ต้องประสานความร่วมมือในการทำงานทั้งของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยจะต้องพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 11 ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ปัจจุบันมีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 22 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีเป้าหมายเดียวกัน คือ พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามแนวนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552 - 2561) ซึ่งการบริหารงานหรือการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นงานที่มีโครงสร้างใหญ่ มีความซับซ้อนมีการทำงานเป็นทีม และเกี่ยวข้องประสานงานกันหลายฝ่าย จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการทีมงานที่ดีและส่งผลดีต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษาตามข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้สำเร็จตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษา

เปรียบเป็นจอมทัพที่สำคัญที่จะนำพาทองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปคุณภาพการศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เพื่อให้ได้ข้อมูลจริงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ในการส่งเสริม และพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครู ตลอดจนการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

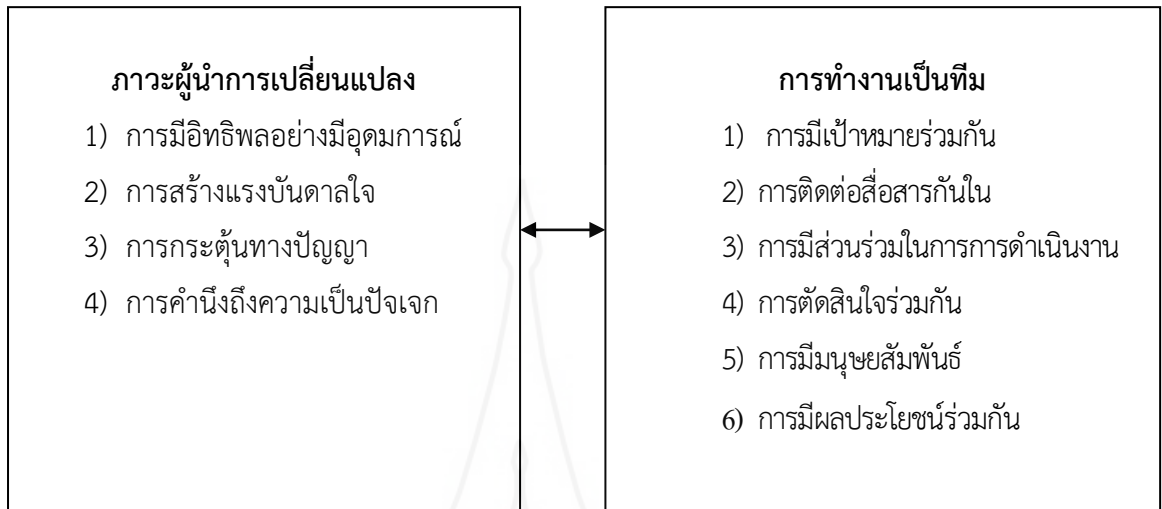
2.2 เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีของแบส และ อโวลิโอ แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-11) มี 4 ด้าน ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กับการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดของทิสนา เขมมณี (2537 : 10) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การตัดสินใจร่วมกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยผู้วิจัยศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการทำงานเป็นทีมของครูตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพ

## ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยมีขอบเขต ดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

5.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของแบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-11) มี 4

ด้าน ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.1.2 การทำงานเป็นทีมของครูใช้กรอบแนวคิด ของทิสนา แคมมณี (2537: 10) มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีเป้าหมายร่วมกัน การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการตัดสินใจร่วมกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน

## 5.2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2557 จากสถานศึกษา จำนวน 22 แห่ง จำนวน 985 คน

## 5.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

5.3.1 **ตัวแปรที่ 1** ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของแบส และ อโวลีโอ มากำหนดเป็นตัวแปร ซึ่งมี 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.3.2 **ตัวแปรที่ 2** ได้แก่ การทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของทิสนา แคมมณี ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วยด้วย

- 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน
- 2) การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม
- 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
- 4) การตัดสินใจร่วมกัน
- 5) การมีมนุษยสัมพันธ์
- 6) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน



## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครู โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของครูไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูจะกระทำโดย ผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

6.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้ครูเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ครูเกิดการยอมรับ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ ร่วมงานกัน และต้องการเอาเป็นแบบอย่างมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น จูงใจให้ครู กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง เจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตน หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจแก่ครู ว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

6.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ให้ครูตระหนักรู้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆมาใช้แก้ปัญหา ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจครูในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดงความคิดเห็น ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ต่างๆ ได้

6.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษา แสดงต่อครูโดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจเป็นที่ บริการ ช่วยเหลือ ชี้แนะ เป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้โอกาสการ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนครูอย่างเท่าเทียมกัน

**6.2 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมตามแผนที่ วางไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนด ซึ่งประกอบด้วย

6.2.1 การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง ครูวางแผนการทำงานร่วมกัน ทำงานด้วย วัตถุประสงค์เดียวกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

6.2.2 การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึง ครูที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อสารความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

6.2.3 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง ครูที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

6.2.4 การมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ครูที่ทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีการประสานงานกัน รู้จักทั้งการให้และการรับด้วยไมตรี ฟังพາอาศัยกันอยู่บนพื้นฐานความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

6.2.5 การตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง ครูทุกคนร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ

6.2.6 การมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง ครูที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

**6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลไม่น้อยกว่า 2 ปี

**6.4 ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร** หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมาไม่น้อยกว่า 2 ปี ในโรงเรียนที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล

**6.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11** หมายถึง หน่วยงานหรือองค์การที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ที่กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ใน 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานี

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลของวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาการดำเนินงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร และโรงเรียนอื่นๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ได้

7.2 ผลของการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และพัฒนาการทำงานเป็นทีมของหน่วยงานอื่นๆ ได้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
  - 2.1 ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม
  - 2.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
  - 2.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
3. สภาพการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11
  - 3.1 ข้อมูลพื้นฐาน
  - 3.2 การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม

#### 1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้



## 1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 1.1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 2 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-11) อธิบายความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความรู้ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานถือเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) สรุปความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับ วุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการในการเปลี่ยนแปลงเจตคติหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามคาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ในขณะที่เดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงเปรียบจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปสู่จุดหมายเป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพคุณภาพเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

### 1.1.2 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Mosley and other, 1997: 133) และแบส (Bass, 1985) เป็นสองท่านแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ (Empowering)

เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 4) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กูลชลี จงเจริญ (2556: 2-10) กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงกลาง ค.ศ. 1970-1979 โดยได้นำเอาทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกันเพื่อให้มีรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งนี้ทฤษฎีตามกระบวนทัศน์ข้างต้น ได้แก่

- 1)ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี(charismatic leadership)
- 2)ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership)
- 3)ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(transactional leadership)
- 4)ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์(strategic leadership)
- 5)ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(transformational leadership)

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาโดย เบอห์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548: 47) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง และได้เสนอทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยวิจารณ์ว่า ทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำ จะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยค่อยๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง เบอห์น (Burn ) เห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยน เปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยมและไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตรงข้ามกับการแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงานค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้ รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นและหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงาน ที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน ผลของ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะผู้นำ จะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

นอกจากนั้น แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548: 47-48) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ เบิร์น (Burns) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายโน้ตศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดยมีวิธีการ ได้แก่ ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ๆ เขาได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ ได้แก่

1) ความเส่นหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึก ด้านอารมณ์ ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิด การเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถ ของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง

ต่อมาทฤษฎีของ แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 7) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตามเป็นต้น

จากความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ โดยมีทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ อยู่ในยุคนี้ด้วย

### 1.1.3 สมรรถนะที่สำคัญของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

การจัดการศึกษาจะประสบความสำเร็จมากเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถแสดงบทบาทและความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะบทบาทในด้านความรู้ความสามารถ สมรรถนะ คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับภารกิจในการบริหารจัดการภารกิจเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่ง กุลชลี จงเจริญ (2556: 2-15) สรุปว่าสมรรถนะดังกล่าวประกอบด้วย

- 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้
- 2) เป็นผู้ที่มีความเชื่อว่าสถานศึกษามีไว้เพื่อเป็นสถานที่แห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนสามารถหาความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง
- 3) ให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดฝึกอบรมและพัฒนาความต้องการและจำเป็น ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่องและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ
- 4) มีทักษะที่ดีในการเป็นนักสื่อสารและนักฟังที่มีประสิทธิผล ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำนึงถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรและพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา
- 5) แสดงพฤติกรรมเชิงรุก ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลความก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ
- 6) กล้าที่จะเสี่ยง ในบางครั้งผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

เบียร์และคณะ (Beare and el., 1989: 108 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-16) ว่าข้อสรุปของภาวะผู้นำในสถานศึกษาที่โดดเด่นที่จะสามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จมี 10 ประการ ได้แก่ ผู้นำควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรในสถานศึกษาโดยเน้นการยอมรับในข้อตกลงร่วมกันมากกว่าการบังคับสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีความหมาย ประเด็นคุณค่าที่สำคัญจะต้องถูกเชื่อมโยงมาที่ภาวะผู้นำ มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษา สนับสนุนการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ใช้แบบภาวะผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างหลากหลาย ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและทำความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษา และจะต้องให้ความสำคัญในภาวะผู้นำทั้งเพศชายและเพศหญิงอย่างเท่าเทียม

จากสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อวิธีการหรือกลยุทธ์ในการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด เกิดการเปลี่ยนแปลงให้องค์การพัฒนามีคุณภาพขึ้นอย่างเต็มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบสและ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1993: 114–122 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-16) ได้นำเสนอแนว คิดโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ โดยในส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) ได้แก่

1.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: IL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือและศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ ผู้ตามจะพยายามปฏิบัติและมีพฤติกรรมเลียนแบบผู้นำของเขา คุณลักษณะของผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่นเหนือความต้องการของตัวเอง ผู้นำจะต้องร่วมเสี่ยงกับผู้ตาม มีความสม่ำเสมอในอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง คุณธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น มีความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพ ความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม นอกจากนี้ผู้นำจะเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ตามยึดวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยทำให้งานมีความหมายและท้าทาย ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นมองโลกในแง่ดี สื่อความต้องการของผู้นำอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้นำต้องแสดงหรือต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ รวมทั้งพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว นอกจากนี้ยังสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

1.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ได้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ตามคิดหาแนวทางใหม่ๆ



และสร้างสรรค์มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน การเปลี่ยนกรอบในการมองปัญหาและเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข และการแก้ไขจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

#### 1.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นทั้งโค้ช และเป็นพี่ปรึกษา และให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม รวมถึงพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้จะสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล สื่อสารให้การสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าพนักงานหรือเป็นปัจจัยการผลิต ผู้นำต้องใช้ทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีการมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะต้องดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นนำมาอธิบายเพิ่มเติมได้ ดังนี้

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550: 26) กล่าวว่าความเสนาหา บางครั้งเรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญาคือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

โคเฮน (Cohen, 1990: 58 – 60 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540: 65) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการตั้งใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ สร้างความเชื่อ

ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า และสร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

เมอร์เนอร์ (Marriner, 1993: 14) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรม ของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและ ประสบความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

ยูคัล (Yukl, 1994: 317 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546: 56) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง หรือตาม ประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษลักษณะดังกล่าวของ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรค ต่างๆ ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534: 9) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ นั้นผู้ ตามไม่เพียงพอแต่จะเชื่อ ศรัทธา ไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่อง เคารพผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตน ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจนั้นคือการ ดลใจ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสนใจ ผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่ม ความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถ ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์คือการมุ่ง หมายความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความ เข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการ สื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหา ความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540: 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครุคิดสิ่งใหม่ ยั่วโยให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้าง ระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผล สนับสนุน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลผู้บริหารให้ความ สนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิดทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ

ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก การกระตุ้นทางปัญญา จะเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน และได้ระบุการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อ สื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสำเร็จในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมาย

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549: 8) ได้ให้ระบุว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ตามแนวคิดของ แบลสและ อโวลีโอ นั้น ผู้วิจัยนำไปกำหนดเป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยได้สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามความหมายที่นำไปใช้ในสถานศึกษา ดังนี้



1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้ครูเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ครูเกิดการยอมรับ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ ร่วมงานกัน และต้องการเอาเป็นแบบอย่างมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นใจ ให้ครู กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนหรือ ความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจแก่ครู ว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา ผู้บริหาร สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจครูในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดงความคิดเห็น ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรค ต่างๆ ได้

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงต่อครูโดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ เป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนครูอย่างเท่าเทียมกัน

### 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารในการ บริหารงานร่วมกับผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจและมีความพึงพอใจรวมทั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนด ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การตามความสำคัญ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542: 22-25) ระบุความสำคัญของภาวะผู้นำอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

- 1) เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็น ส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จจะต้องพัฒนา ทักษะภาวะผู้นำ
- 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและมีผลต่อผลการ ปฏิบัติงานด้วย

3) การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องมุ่งพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวบุคคลเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

เสนห์ จุ้ยโต (2552: 6-9) อธิบายภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ ซึ่งแม้ว่าผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เรื่องงานมากเพียงใดก็ตามแต่หากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความสามารถดังกล่าวจะไม่ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือ ชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) ประสานความขัดแย้งต่างๆ ในหน่วยงาน หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำก็มักจะ ประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มได้จะทำให้ห้องค์การเกิดเอกภาพ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3) โน้มน้าวใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร และส่งผลให้ ให้บุคคลในองค์กรเกิดการยอมรับ ศรัทธาและเชื่อมั่นในการบริหารองค์การของผู้นำ

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อเผชิญกับสภาวะคับขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึง เป็นสิ่งสำคัญให้บุคคลได้ยึดเหนี่ยว ฟังฟังและร่วมมือช่วยเหลือกัน

5) สามารถนำพาองค์การเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศและความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553: 4-8 - 4-11) กล่าวความสำคัญที่ผู้นำจะต้องบริหาร การเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพปัจจุบันอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ในอนาคต โดยมีการวางแผนการดำเนินงานการสนับสนุนให้สมาชิก ในองค์กรเกิดการปรับตัวยอมรับวิธีการใหม่มาปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

กุลชลี จงเจริญ (2556: 2-9) กล่าวว่าภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญในการ บริหารงานเพื่อความสำเร็จ ซึ่งหากผู้บริหารได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพจะ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งตัดสินใจที่จะ เปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ ภายในหน่วยงานเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การที่ รับผิดชอบไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ

ดินแฮม (Dinham, 2005: 340 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-23) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ว่า ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลในการทำงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในการ เปลี่ยนแปลงการสอนและการเรียนรู้ และผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของมนุษย์หากต้องการ ประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ยูคล์ (Yukl, 1994: 211 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-8) กล่าวว่าเมื่อ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญๆ ในองค์กร ดังนี้

1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จและเทคนิคที่ช่วยให้งานสำเร็จ

2) พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงหรือการมุ่งประโยชน์ส่วนตน และเพิ่มการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อหมู่คณะและเพื่อส่วนรวมคือเห็นคุณค่าของตนเองที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและทีมงาน

3) ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงานหรือในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น การเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและสร้างความเป็นผู้มาให้เกิดขึ้น

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามภารกิจขององค์การ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในคุณค่าของตนเองมีความสุขในการทำงาน องค์การไม่มีความขัดแย้ง องค์การสามารถปฏิบัติหรือดำเนินภารกิจได้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมตามบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดไป

นอกจากนี้ มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกาญจนา ชุมศรี (2553: บทคัดย่อ) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 เขต จำนวน 1,048 คน จาก 119 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของการแปรผัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านในระดับมาก 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครมีประสิทธิผลทุกด้านในระดับมาก 3) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลโดยรวมและโดยตรงสูงสุดต่อกลุ่มปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการนำและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย การนำที่เข้มแข็ง ประเมินตนเอง การสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูล ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ส่วนภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอิทธิพลโดยรวม และโดยตรงสูงสุดต่อกลุ่มปัจจัยประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการพัฒนา ประกอบด้วย ทำงานเป็นทีม การจัดการเรียนการสอนหลากหลายวิธี ครูพัฒนาตนเอง พัฒนาหลักสูตร เป้าหมายชัดเจน บรรยากาศเอื้อต่อการเรียน

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ นำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครู โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของครูไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## 2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีการทำงานเป็นทีม

#### 2.1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์กรต้องรู้สึกว่าจะตนอยู่ในทีมเดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์กรและกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม สรุปได้ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 15) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การที่บุคคลหลายๆ คนมารับผิดชอบงานรวมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งบุคคลแต่ละคนล้วนมีพื้นฐานแนวความคิด ทัศนคติและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในทีมงานโดยทั่วไปการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานแบบเป็นทางการเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและสร้างผลผลิตที่สูงสุด

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549: 144) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมไว้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่เกิดจากความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีปฏิกริยาซึ่งกันและกันมีความรู้สึกร่วมกันสมาชิกของกลุ่มมีความยึดมั่นและมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ความยึดมั่นของกลุ่มเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจสมาชิกบางกลุ่มให้คงอยู่ต่อไป กลุ่มที่มีขนาดใหญ่มีแนวโน้มว่าความยึดมั่นของกลุ่มน้อยลง ถ้ากลุ่มมีขนาดเล็กความสามัคคีร่วมกันของกลุ่มก็จะสูงขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2549: 60) กล่าวว่าทีมจะประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันโดยตรง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทีมก็หาเป็นตัวอย่างที่เราเห็นได้ชัดเพราะสมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน คือต้องโยนลูกบาสเก็ตบอลให้ลงห่วงของฝ่ายตรงกันข้ามเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้ สมาชิกแต่ละคนที่หน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายและต้องประสานเข้ากับเพื่อร่วมทีมทำคะแนนให้เป็นที่น่าพอใจ ผู้เล่นมีความหวังเกี่ยวกับการทำคะแนนของทีมมากกว่าตนเอง เพราะทุกคนจะรับรู้ว่าการสนับสนุนซึ่งกันและกันในการเล่นจะช่วยให้ทีมงานปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและกำลังใจสูง

ธรรมรส โชติคุณุช (2552: 36) ได้สรุปความหมายของทีมงานไว้ว่า เป็นกระบวนการกลุ่มเช่นเดียวกับกลุ่มสัมพันธ์หรือกลุ่มพลวัต สมาชิกของกลุ่มมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม การแบ่งภารกิจกันปฏิบัติด้วยความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ทีมงานเกิดขึ้นได้เอง และสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้

อรรณพ จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รั้งงาม (2556: 4-11) ได้สรุปความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า ทีมและการทำงานเป็นทีมหมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยที่สมาชิกทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน และทุกคนยอมรับร่วมกันที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ฮิวส์ (Huse, 1982: 199 อ้างถึงใน อรรณพ จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รั้งงาม, 2556: 4-11) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า เป็นกลุ่มคนที่รายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันหรือหมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีหมายการทำงานร่วมกัน มีหน้าที่สัมพันธ์กัน และยังหมายถึงกลุ่มบุคคลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการแต่ต้องมาร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์เพราะงานดังกล่าวไม่สามารถสำเร็จได้โดยบุคคลเพียงคนเดียว

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994: 1 อ้างถึงใน สุนันทา เลานันท์, 2549: 60) ได้นิยามว่าทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องสัมพันธ์กันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยให้ทัศนะว่าบุคคลจำนวน 50 คนไม่ใช่ทีม ถ้าเขาเหล่านั้นไม่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและไม่มีเป้าหมายร่วมกันแต่จะเป็นทีมต่อเมื่อสมาชิกมีกิจกรรมผูกพันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมหมายถึงการร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่าหนึ่งคน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี



### 2.1.2 พัฒนาการของทฤษฎี แนวคิด หลักการที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การศึกษาเรื่องเกี่ยวกับทีมในการบริหารงานนั้น ในยุคดั้งเดิมเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องงาน หรือเรื่องของควมมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหลัก ต่อมาในยุคที่สอง ได้มีการพัฒนาการศึกษาเกี่ยวกับทีมขึ้นโดยหันมาให้ความสำคัญกับคน เริ่มจาก เมโย (Mayo, 1997 อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์, 2542: 36) สะท้อนให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีม และเห็นความสำคัญของทีมงานว่า เป็นอิทธิพลของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงานนั้นๆ และได้ทำวิจัยที่เมืองฮอว์ธอร์น เรียกว่าการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น คือ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มพนักงาน การได้รับการสนับสนุนจากสังคม และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นพร้อมกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เพิ่มขึ้น รวมถึงพฤติกรรมผู้บริหารที่มีต่อกลุ่มทดลอง องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยส่งเสริมน้ำใจของทีมงานที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน และต่อมาในทศวรรษที่ 1951 เคิร์ท เลวิน ได้ค้นหาคำตอบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มปริมาณผลผลิตโดยได้ริเริ่มนำทฤษฎีสนาม (Field Theory) มาศึกษาพฤติกรรมมนุษย์โดยศึกษาปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ผลการวิจัยพบว่าการใช้กระบวนการกลุ่มโดยให้สมาชิกทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมอภิปรายมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล อันเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์และปรับปรุงการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นันเนรี (Nunnery, 1997 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550: 399) และ เดมมิ่ง (Deming, 1960 อ้างถึงใน สุนันทา เลาพันธ์, 2542: 51) ได้เสนอแนวคิดการควบคุมคุณภาพเรียกว่า วงจรเดมมิ่ง ซึ่งใช้เป็นกระบวนการควบคุมงานให้ได้ผลดีที่สุด เป็นการทำงานที่มีคุณภาพเน้นการทำงานเป็นทีม และการบริหารโดยการมีส่วนร่วม ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงกลยุทธ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในมิติของการบริหารจัดการทีมงาน เช่น Q.C., T.Q.M., (Total Quality Management), T.P.M. (Total Productive Maintenance), ISO 9000/14000 หรือแม้กระทั่ง Q.S. 9000 ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากการทำกิจกรรมกลุ่ม และยังมีแนวโน้มปรับตัววัฒนธรรมการทำงาน โดยเน้นการบริหารงานด้วยตนเอง (Self-directed or Self-managing) เพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นเสมือนสูตรสำเร็จของ ชัยชนะสู่การปรับปรุงการผลิตและการบริการ โดยเน้นสร้างกลุ่มผู้ทำงานให้ชัดเจนขึ้นมาทั้งนี้ย่อมอาศัยความรู้ความชำนาญ และการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน มีการนำไปใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในทุกระดับทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน ทั้งนี้เนื่องจากตระหนักในความสำคัญและจำเป็นของการทำงานเป็นทีม ดังนั้นการบริหารจัดการทีมจึงเป็นสิ่งที่ ทำทนายผู้บริหารองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน ที่จะแสวงหากกลยุทธ์และทรัพยากร

ทั้งหลายมาสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาทีมงาน การได้ศึกษาที่มา แนวคิดการบริหารจัดการทีมงานซึ่งเป็นทั้งผลและรูปแบบของพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแปรมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติได้ในที่สุด

### 2.1.3 ประเภทของทีมงาน

การทำงานเป็นทีม เกิดจากบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามารวมตัว เพื่อทำงานให้ เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ได้มีนักวิชาการหลายท่าน แบ่งประเภทของ ทีมไว้ดังนี้

ดอน แมนคิน และคณะ (Don mankin and Others 1996 อ้างถึงใน รัชนิกร สมทรัพย์, 2550: 15 - 16) แบ่งประเภทของทีม ดังนี้

1) ทีมงาน (Work team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีโครงสร้างที่ถาวรร่วมกันทำงานเพื่อผลิตหรือบริการ มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีตำแหน่งงานที่คงที่ ไม่ยืดหยุ่น

2) ทีมทำงานหรือโครงการหรือทีมโครงการ (Project team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มี คุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีโครงสร้างไม่ถาวรร่วมกันทำงานเพื่อผลิตหรือให้บริการจนเกิดผลงานเพียงครั้งเดียว เป็นกลุ่มบุคคลที่ประกอบด้วยผู้ชำนาญเฉพาะด้านหลาย ๆ ด้าน และการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาจะทำโดยคณะกรรมการ

3) ทีมบริหาร (Management team) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สำคัญคือมีโครงสร้างที่ถาวร ร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การทำหน้าที่กำหนดนโยบายเพื่อให้ทุกหน่วยงานย่อยนำไปใช้ปฏิบัติจัดสรรทรัพยากร ทางการบริหารให้แก่ทีมงานและทีมต่างๆ ในองค์การ ตามปกติบุคคลที่เข้ามาอยู่ในทีมบริหารมักเป็นผู้ดูแลหน่วยงานย่อยหรือหัวหน้าทีมงานจากทีมต่างๆ ทีมบริหารจึงถือว่าเป็นทีมที่มีอำนาจมากทางสายบังคับบัญชา

4) ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่า ผลผลิตได้มาตรฐานเดียวกัน

5) ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานปกติ แต่ทีมงานนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อม

ชองค์ (Shonk, 1997 อ้างถึงใน รัชนิกร สมทรัพย์, 2550: 15-17) ได้แบ่งประเภทของ ทีมตามอำนาจหน้าที่ไว้ 4 ประเภท คือ

1) ทีมเสนอแนะ (Suggestion team) เป็นทีมที่จัดขึ้นเพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงาน ซึ่งได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานในปัญหาที่กำหนดให้ ซึ่งการให้คำแนะนำของทีมต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจตัดสินใจ ดังนั้นอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการตามแผนจึงมีน้อย

2) ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving team) ทีมเหล่านี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการสำรวจและพัฒนาหาทางแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ ทีมจะได้รับมอบหมายในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในองค์กร ทำให้ทีมมีอำนาจมากกว่าทีมเสนอแนะ

3) ทีมกึ่งอัตโนมัติ (Semiautonomous team) เป็นทีมที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารทีมมีอำนาจในการวางแผนจัดระบบและควบคุมงานที่ต้องปฏิบัติงานประจำวัน โดยสมาชิกของทีมจะช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมาย แสวงหาทรัพยากรในทีม วางแผนการทำงาน จำแนกปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา และตัดสินใจในการปฏิบัติงานรายวัน ส่วนมากทีมงานลักษณะนี้จะถูกนำมาใช้เพื่อให้งาน สามารถดำเนินไปได้ด้วยดีแล้ว

4) ทีมที่บริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-managing team) เป็นทีมงานที่บริหารและจัดการงานวันต่อวัน เช่น การวางแผนการจัดสรรทรัพยากร การระบุปัญหาและการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การกำหนดตารางปฏิบัติงานและการจ้างพนักงาน เป็นต้น องค์กรจะใช้ทีมงานประเภทนี้ ก็ต่อเมื่อนักงานต้องการอิสระในการปฏิบัติงานและประสานงานกับทีมอื่น โดยที่องค์กรจะค่อยๆ กระจายอำนาจให้ทีม บางแห่งอาจใช้เวลาถึง 1 ปี

คาร์ (Car, 1992 อ้างถึงใน รัชนิกร สมทรัพย์ 2550: 17 - 18) กล่าวว่า ทีมมี 4 ประเภท คือ

1) ทีมคุณภาพ (Quality team) ทีมงานคุณภาพสามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับขององค์กรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต โดยการบริหารกระบวนการและสภาพแวดล้อม ใช้ทักษะกลุ่มและทักษะการแก้ปัญหาเพื่อความสำเร็จของทีมงาน คุณภาพ คือ การมอบอำนาจให้ทีมคุณภาพได้ในการหยิบยกปัญหาขึ้นมาพิจารณาและปรับปรุงคุณภาพ

2) ทีมโครงการ (Project team) ทีมโครงการถูกจัดขึ้นเพื่อทำงานเฉพาะกิจ เมื่องานเสร็จ ก็จะสลายไป ทีมโครงการแต่ละทีมจะมีวัตถุประสงค์เฉพาะของตนเอง และลักษณะของทีมโครงการที่ดี ประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะหลากหลายเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของทีม

3) ทีมที่มีทักษะและมีหน้าที่หลากหลาย (Multi-skilled and multifunctional team) ทีมงานนี้จะมีลักษณะเด่นที่สมาชิกมีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละคนจะนำทักษะไปใช้แก้ปัญหาให้ลูกค้ากลุ่มเล็กๆ ที่เป็นเป้าหมายเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยการจัดหาและบริการลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์แบบ

4) ทีมงานที่มีอำนาจในการจัดการตนเอง (Fully self-management team) ทีมงานประเภทนี้มีอำนาจบริหารจัดการด้วยตนเอง ตั้งแต่การตั้งจุดมุ่งหมาย การจ้างงาน การประเมินผลงาน ทีมงานจะรับผิดชอบประสิทธิภาพของงานเอง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นิเทศงาน การควบคุมวินัยสมาชิกและการคัดเลือกหัวหน้าทีม



สรุปได้ว่า ทีมสามารถจัดได้หลากหลายแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้งานขององค์การ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ความเป็นทางการขององค์การ เป็นต้น ไม่ว่าจะแบ่งทีมงานออกเป็นรูปแบบใดก็ตาม ทุกทีมในองค์การต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การทั้งสิ้น

#### 2.1.4 องค์ความรู้ในการพัฒนาทีมงาน

ธรรมรส โชติคุณุชร (2548: 37-38 อ้างถึงใน อรรถนพ จินะวัฒน์ และ ชัยพจน์ รังงาม, 2556: 4-12) ระบุว่าในการศึกษาเรื่องทีมงานต้องทำความเข้าใจ 3 เรื่องสำคัญประกอบด้วย

1) ธรรมชาติของทีมหรือกลุ่ม โดยความหมายต่างๆ ของทีมจะเกี่ยวเนื่องกับธรรมชาติของทีมที่จะมุ่งร่วมกันให้บรรลุจุดหมายอันเดียวกัน การทำงานเป็นทีมที่มุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงโดยรวม โครงสร้างของทีมปฏิสัมพันธ์ภายในทีมจะเกี่ยวเนื่องกับโครงสร้างของทีมและขอบข่ายโดยส่วนรวมของทีม พลวัต คือปัจจัยที่ทำให้ทีมเกิดความเข้าใจกันร่วมกันเล็งจุดมุ่งหมายและทีมพัฒนาไปได้ การให้คำปรึกษาทีม และกลุ่มบำบัดซึ่งหมายถึงวิธีการสนองความต้องการของสมาชิกในทีมยึดโยงสมาชิกของทีมนั้นจะได้แสดงออกและบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การอภิปรายกลุ่ม การจัดกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น

2) ทฤษฎีรูปแบบสมดุลงาน ทีมโดยความหมายและลักษณะต่าง ๆ นั้นอยู่บนพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ กิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ และความรู้สึกร่วมกัน

3) บทบาทของทีม ประกอบด้วย การสร้างคุณค่าด้านพัฒนาการด้านอารมณ์ สังคม จิตใจของสมาชิกในทีมและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การวินิจฉัยความแตกต่างส่วนบุคคลเมื่อมีการรวมทีม ความเห็นของทีมในการตัดสินใจคุณค่าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะช่วยพัฒนาการวินิจฉัยคุณค่าด้านต่างๆ ของสมาชิกให้มีเหตุผลที่ดีขึ้น การบำบัดโดยทีมๆ จะช่วยให้เกิดความอบอุ่นและในกรณีเดียวกันทีมช่วยแก้ปัญหาทางอารมณ์ให้รู้จักควบคุมอารมณ์และข้อบังคับข้อตกลงของทีมคืออิทธิพลทางสังคมที่ช่วยปรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสมาชิกในทีมได้ การให้การศึกษาการเรียนรู้จากการอยู่ร่วมกันเป็นทีม ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับทีม และปฏิสัมพันธ์ในทีมไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว เป้าหมายของทีมหรือกระบวนการทำงานของทีมจะช่วยให้รู้จักการให้ การรับ การร่วมมือ และการแบ่งปัน และชีวิตในทีมเป็นชีวิตจริง ทีมจึงให้การศึกษาชีวิตการทำงานที่แท้จริงและการปฏิบัติงานเป็น ไม่ว่าจะเป็ทีมโดยทั่วไป ทีมที่เป็นกลุ่มงาน ทีมปฏิบัติงานที่มีการร่วมกันคิดร่วมกันทำ มีการวางแผนร่วมกัน ทักษะจากทีมและการอยู่ร่วมกันย่อมเกิดเป็นทักษะของทีมหรือที่เรียกว่าพลังกลุ่มที่สำคัญในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าหลักการทำงานเป็นทีมย่อมอาศัยธรรมชาติของทีมเป็นพื้นฐานแล้วนำธรรมชาติของทีมมาเป็นพลังในการทำงาน อย่างน้อยก็สามารถใช้ทีมให้เกิดคุณค่าในบทบาท

พื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้

หากมองทีมงานเป็นการทำการร่วมกันของบุคคลเป็นทีมที่มีชีวิตมีการพัฒนา และเจริญเติบโตโดยมองผ่านขั้นตอนต่างๆ เป็นวงจรชีวิตของทีมเป็น 5 ขั้นตอน (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ และคณะ 2546 อ้างถึงใน อรรถนพ จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รังงาม, 2556: 4-14) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การก่อตัว

ขั้นตอนที่ 2 การโต้เถียงโจมตี

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างบรรทัดฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การแยกตัว

จึงสรุปได้ว่าการทำงานเกิดความสำเร็จนั้นต้องอาศัยทีมงานที่เข้มแข็ง ทีมงานจะเข้มแข็งได้นั้นต้องเกิดขึ้นจากการพัฒนาทีมงานควบคู่กับการปฏิบัติงาน และการเกิดทีมงานนั้นมีการบวนการเป็นวงจร 5 ขั้นตอนด้วยกัน

## 2.2 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานจะมีประสิทธิภาพสูง ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกซึ่งสภาวะจิตใจของสมาชิกในทีมเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง ทุกคนต้องมีความคิดและทัศนคติที่ดีต่อกัน มีใจตรงกัน มีการประสานและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจและเต็มฝีมือ ทั้งนี้ทีมที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ ที่โดยส่วนใหญ่จะแบ่งองค์ประกอบตามคนและเนื้องานผสมผสานกันไป ดังนี้

สุทิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2535: 85) ได้เสนอรายละเอียดการจัดการทีมไว้ได้แก่ ทีมมีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอนเข้าใจตรงกัน และได้รับการยอมรับจากสมาชิกสามารถอภิปรายได้อย่างเสรีจนในที่สุดทุกคนยอมรับ ทีมมีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงาน ทีมที่วางระบบหรือระเบียบในการทำงานที่สมาชิกเข้าใจเป็นอย่างดี ทีมมีแรงยึดเหนี่ยวกันภายในมาจากการจัดรูปแบบโครงสร้างให้ประสานกันดี สมาชิกทีมงานทุกคนมีส่วนในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งบรรยากาศในการทำงานของทีมดี มีการยอมรับซึ่งกันและกัน บรรยากาศมีแนวโน้มที่เป็นแบบไม่เป็นทางการไม่มีความ ตึงเครียดในการทำงาน สมาชิกมีโอกาสร่วมคิดร่วมพูด และพร้อมร่วมมือแสวงหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมอยู่เสมอด้วยการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายงาน และจัดเงื่อนไขการเสริมแรงในการทำงาน มีการกระตุ้นทางในสูงในกลุ่มเพื่อใช้เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะได้มีส่วนเสริมสร้างประโยชน์และเป้าหมายต่างๆ ภายในกลุ่ม

สุเมธ แสงนิมนวล (2543 : 81-82) ได้กล่าวถึงลักษณะทีมงานที่ดีว่าสามารถสังเกตได้จากลักษณะต่างๆ ประกอบด้วย ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติ สมาชิกมีความ

พึงพอใจในการทำงานอย่างมีความสุข สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเองและเชื่อมั่นในทีมงาน ทุกคนรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน และสมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

ทิตานา แชมมณี (2545: 10) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Unity of purpose) กล่าวคือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation) กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมี บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3) สมาชิกทุกคนมีการสื่อสารกันในกลุ่ม (Open communication) กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อสารความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน รู้จักทั้งการให้และการรับด้วยไมตรี พึงพ้ออาศัยกันที่อยู่บนพื้นฐานของความเห็นอก เห็นใจ เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision relationship) กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

6) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual benefit) กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546: 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ดีไว้ ประกอบด้วย ความไว้วางใจกันของสมาชิก ความเข้าใจกันและเห็นใจกันของสมาชิก สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549: 119) อ้างถึงใน อรรถนพ จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รังงาม, 2556: 4-16) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่สะท้อนให้เห็นบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

T = Trust มีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน

E = Empathy เห็นอกเห็นใจ เข้าใจกัน ช่วยเหลือกัน

A = Agreement มีความเห็นร่วมกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

M = Mutual Beness มีผลประโยชน์ร่วมกัน

W = Willingness ความเต็มใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทเสียสละ

O = Opportunity ให้โอกาสแสดงความสามารถ

R = Recognition การยอมรับซึ่งกันและกัน การตระหนักในหน้าที่รับผิดชอบ

K = Knowledge การใช้ความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน

สุรีพร พิงพทุธคุณ (2549: 11 - 12) ได้เสนอความคิดเห็นว่าองค์ประกอบของ ทีมงานมี ดังนี้

1) ผู้สนับสนุนทีม (team sponsor) เป็นผู้อุปถัมภ์แก่ทีม ทั้งเรื่องทรัพยากร การปกป้องทีมจากผู้ที่ไม่ประสงค์ดีแก่ทีม ทั้งอยู่ภายในองค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นการทำงานของทีม ซึ่งผู้สนับสนุนทีมส่วนใหญ่มักเป็นประธานขององค์กรนั้น ซึ่งจะคอยช่วยผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นความสำคัญในเป้าหมายให้มากที่สุด และให้ตระหนักว่าความสำเร็จของทีมมีส่วนช่วยให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ

2) หัวหน้าทีม (team leader) มีหน้าที่กำหนดกรอบในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีม การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติภารกิจที่ชัดเจน การประสานงาน การเป็นตัวแทนของทีมเพื่อติดต่อกับ บุคคลภายนอก การเจรจากับผู้สนับสนุนทีม การประนีประนอมความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้น การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีม การกำหนดเกณฑ์สำหรับหลักความก้าวหน้า (milestones) ระหว่างทางไปสู่จุดมุ่งหมายของทีม ดูแลให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน รวมถึงดูแลในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้หัวหน้าทีมยังมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติงานเช่นเดียวกับสมาชิกของทีม ซึ่งเป็นบทบาทในการทำงานเป็นทีมที่หัวหน้าทีมไม่เป็นเพียงหัวหน้าที่คอยสั่งงาน แต่ควรเป็นทั้งผู้ริเริ่ม (initiator) ต้นแบบ(model) และผู้ให้คำปรึกษา (coach) จะช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) สมาชิกทีม (team member) เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม และผู้ขับเคลื่อนการทำงานของทีมงานอย่างแท้จริง ซึ่งต้องมีทักษะที่เหมาะสมกับการทำงานของทีม

รังสิมา มั่นในอารีย์ (2549: 11 - 12) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมมีดังนี้

1) หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม เป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่ง ในการนำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ดำเนินงานส่งเสริมกระตุ้น กำกับ จูงใจ ให้สมาชิกร่วมกันทำงาน ร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมายแน่นอน ผู้นำเป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมให้เข้มแข็ง ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและความสามัคคีของทีมงาน

2) สมาชิกของทีมงาน คือ กำลังสำคัญนอกเหนือจากความรู้ ความสามารถในการทำงานที่ปฏิบัติแล้ว สมาชิกทีมงานมีคุณภาพควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ ความชำนาญในงานของตนเองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจ และเพิ่มพูนคุณค่าตามความสำคัญในการทำงานของกลุ่ม มีเจตนาดี และมีความตั้งใจในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาร้ายแอบแฝงมาในการเป็นสมาชิกของทีมงาน

3) การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมและการจัดการทีม การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมาย และขั้นตอนในการทำงานเป็นแนวทางเดียวกัน และเข้าใจกัน ทำให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารและกำหนดกลไกวิธีการในการติดตามกำกับตลอดจนประเมินผล เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานของทีมหรือแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมกว่าในการพัฒนาขีดความสามารถของการทำงานแบบกลุ่มทีมงานได้ดียิ่งขึ้น

ปริญญา ตันสกุล (2550: 25) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ ประกอบด้วย สมาชิกทุกคนที่มาร่วมงานกันต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน สมาชิกทุกคนที่ร่วมกันทำงานนั้นต้องมองเห็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง สมาชิกทุกคนจะต้องยึดถือกฎ กติกา และกรอบการทำงานเดียวกัน สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และบทบาทกันไว้อย่างชัดเจน และต้องมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นคนคนเดียว

สุพิชญา ชัยโชติรัตนันท์ (2551: 80 - 86) ได้สรุปลักษณะของทีมงานที่ดีในการวางแนวทางสำหรับพัฒนาการทำงาน เป็นทีมไว้ ประกอบด้วย มีเป้าหมายร่วมกัน มีภาวะผู้นำ มีความไว้วางใจ เปิดเผยและกล้าเผชิญหน้า มีกระบวนการทำงานที่ดี เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ช่วยเหลือกัน และเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน

ธรรมรส โชติกาญจนา (2553 : 55) ได้กล่าวถึงหลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ประกอบด้วย ทีมต้องมีอุดมการณ์ที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ ถือความถูกต้อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องถูกใจ ประนีประนอม อภัยซึ่งกันและกัน ยอมรับเมื่อทำผิด อย่าพยายามเอาเปรียบกัน ถือว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เคารพสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น อย่าเด่นแต่ผู้เดียว ต้องเด่นทั้งทีม ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นของธรรมดา “No problem No progress” เมื่อมีปัญหาหรือไม่พอใจอะไร อย่าเก็บไว้หรือนำไปพูดลับหลังแต่ให้นำปัญหานั้นมาพูดให้เข้าใจ รู้จักแบ่งงาน และประสานกัน มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553: 284) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย การมีความคิดใหม่ๆ การปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน มีข้อผูกพันกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การทำงานเป็นทีมเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน ได้แก่ การให้สมาชิกในทีมงานมี



ความพึงพอใจ การทำให้เกิดความเชื่อถือว่าว่างใจระหว่างสมาชิกในทีมงานและการบริหารของผู้บริหารในองค์กร มีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน การทำให้ความขัดแย้งลดให้น้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน

อรรถพ จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รักราม (2556: 4 - 32-33) จำแนกองค์ประกอบของทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ผู้นำทีม หรือหัวหน้าทีม ต้องมีภาวะผู้นำส่งเสริม กระตุ้น กำกับ และจูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงานได้เป็นอย่างดี ต้องวางแผน มอบหมายงาน กำกับ ติดตาม และประเมินงานได้อย่างเที่ยงธรรม ซึ่งการที่ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพในองค์กรนั้น ผู้นำจะต้องมีสมรรถนะด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย สมรรถนะในการสร้างแรงบันดาลใจ สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง และสมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ

2) สมาชิกทีมงาน ต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงานของทีมงานโดยผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

3) แบบแผนการทำงานเป็นทีม นับตั้งแต่ลักษณะของกลุ่ม ขนาดของกลุ่มต้องเหมาะสมกับงานที่ทำ เป้าหมาย ขั้นตอนของการทำงานที่แน่นอน โดยสรุปขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่าง ครบถ้วน มีการกำหนดลักษณะงาน และแบ่งสรรส่วนงานและทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจนมีการวางแผนกำหนดกรอบขอบเขตของงาน รวมทั้งเงื่อนไขเวลาไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม มีระบบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน มีการทบทวนการดำเนินงานเมื่อถึงกำหนดเวลาที่ต้องทบทวน เพื่อปรับแผนงานตามสมควร และมีการประเมินผลงาน และแจ้งให้สมาชิกร่วมทีมทราบ เพื่อให้เปิดการปรับปรุงและเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในทีมงานเมื่อผลงานสำเร็จอย่างดียิ่ง

Woodcock (1989: 13) ได้กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพไว้ ประกอบด้วย มีความสมดุลในบทบาท หมายถึง การผสมผสานกันในความแตกต่างของความสามารถของแต่ละบุคคล โดยใช้ความแตกต่างได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกัน สมาชิกทุกคนในทีมรับรู้และยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการเผชิญหน้ากันอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมา เข้าใจตนเองเป็นอย่างดี และเข้าใจผู้อื่นภายในทีม

ด้วย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นต้องแก้ปัญหาด้วยการเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนและจริงจังต่อกัน ซึ่งสมาชิกได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน พุดกันอย่างตรงไปตรงมา เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะร่วมมือในการแก้ไขปัญหา มีความร่วมมือและมีความซัดแย้งกัน เพื่อให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ของสมาชิกในทีม ต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีการใช้ประโยชน์และประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน การวางแผนในการดำเนินงาน ต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมด้วย

ลาร์สัน และลาฟาสต์ (Lason and Lafasto, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2546 : 416) ได้ให้ทัศนะว่าการทำงานเป็นทีมที่มีความเป็นเลิศควรมีลักษณะ 8 ประการประกอบด้วย มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีโครงสร้างที่มุ่งผลชัด มีสมาชิกทีมงานที่มีความอิสระ มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ มีบรรยากาศที่ดีของการทำงาน มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ มีการสนับสนุนและยอมรับจากภายนอกทีมงาน และมีผู้นำที่ยึดหลักการ

พอเตอร์ และลอร์เลอร์ (Porter and Lawler, อ้างถึงใน ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2553: 79) ได้กล่าวเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่าองค์การจะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ทีมงานจะต้องยึดหลักการในการปฏิบัติที่ ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การปรึกษาหารือกัน การสร้างความร่วมมืออย่างแท้จริง และการติดตามและการส่งเสริมพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ถ้าจำแนกองค์ประกอบตามตัวบุคคล พบว่าทีมงานมีองค์ประกอบได้แก่ ผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีม และสมาชิกทีมงาน และถ้าสรุปตามเนื้อหาของงานพบว่า องค์ประกอบของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่แบบแผนการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย การมีเป้าหมายร่วมกัน การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การตัดสินใจร่วมกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบตามเนื้อหาของงานดังกล่าวนี้ ยึดตามแนวคิดของ ทิศนา แคมมณี (2537: 30) ที่ผู้วิจัยนำไปกำหนดเป็นตัวแปรสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) การมีเป้าหมายร่วมกัน (Unity of purpose)

ทิศนา แคมมณี (2545: 10) ได้กล่าวว่าการมีเป้าหมายร่วมกัน คือ บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

การมีเป้าหมายร่วมกันเป็นการทำงานใดๆ ก็ตาม สิ่งสำคัญที่ขาดเสียไม่ได้ก็คือเป้าหมายเพราะเป้าหมายเปรียบเสมือนเข็มทิศที่บอกทิศทางการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ลักษณะของการทำงานที่สมาชิก ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน

โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น และสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังที่

พงพันธ์ พงโสภา (2542: 11) กล่าวว่าทุกคนในทีมแต่ละคนจะต้องรู้และเข้าใจในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความสามารถเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้กระทั่งสำหรับคนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นแล้ว เป้าหมายยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วม นั้น มักจะทำให้พัฒนาทีมงานที่มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

วรารณณ์ ตระกูลสฤณี (2549: 9) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเป้าหมายของทีมไว้ว่าการทำงานเป็นทีมที่จะเกิดผลดี สมาชิกทุกคนในทีมงานจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน กล่าวคือ มีการรับรู้รับทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของทีมในเรื่องเดียวกัน นั่นคือ การมุ่งให้ทุกคนในทีมงานช่วยเหลือกัน ร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกัน ดำเนินกิจกรรมต่างๆให้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของทีม นอกจากนั้นสมาชิกของทีมก็ยังจำเป็นต้องเข้าใจในบทบาทของทีมนั้นๆ มิฉะนั้นทีมอาจเดินทางไปในทิศทางที่แตกต่างกัน รวมทั้งทุ่มเทแรงกาย แรงใจและทรัพยากรไปอย่างสูญเปล่า

สุริพร พิงพุทศคุณ (2549: 40) กล่าวว่าการมีเป้าหมายรวมกันจะเป็นทีมงานได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งมักจะถูกลืมเสมอ คือ สมาชิกทุกคนในทีมต้องมีเป้าหมายส่วนตัวกันทุกคน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า งานใดหรือเป้าหมายที่ต้องการร่วมมือกันทำ เพื่อสมาชิกในทีมได้รู้จักและวางแผนให้ถูกต้องว่าเมื่อไรควรจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจรวม เมื่อไรควรทำภารกิจที่เป็นเป้าหมายส่วนตัว ดังนั้นบุคคลในทีมแต่ละฝ่ายของทีมได้เข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายหลักขององค์กรและเรียนรู้ว่าเป้าหมายของผู้อื่น หรือฝ่ายอื่นที่ตนเองทำงานเกี่ยวข้องด้วยคืออะไร และสามารถเจรจา กัน สามารถหาจุดประสานที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ในการทำงาน เพื่อเป้าหมายรวมของทีมและในเวลาเดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่าย หรือของแต่ละบุคคลได้เช่นกัน

จึงสรุปได้ว่าการมีเป้าหมายร่วมกันของครูในสถานศึกษา หมายถึง ครูวางแผนการทำงานร่วมกัน ทำงานด้วยวัตถุประสงค์เดียวกันคือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

## 2) การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม (Open communication)

ทิสนา แคมมณี (2545: 10) ได้กล่าวว่าการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะ



### ใดลักษณะหนึ่ง

การติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนของการบริหาร จะเห็นได้ว่าองค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะขนาดใด ล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งเสมอ ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องจะต้องนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ทำให้เกิดเจตคติที่ดีมีขวัญและกำลังใจสูงนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงาน ดังที่

เปรมฤดี คฤเดช (2540: 24) ได้ให้แนวคิดเป็นหลักพื้นฐานของการสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีมงานได้มีการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างอิสระ การที่สมาชิกได้รับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับภายในทีมของตนเอง และเรื่องราวระหว่างทีมงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก จะทำให้เกิดความเข้าใจทำงานร่วมกัน และยังเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของงานด้วย การสื่อสารหรือสื่อความหมายในการทำงานร่วมกันนั้น ทีมงานจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลดังต่อไปนี้ ความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกันของสมาชิก สมาชิกรับฟังซึ่งกันและกัน และสมาชิกมีความเปิดเผย และจริงใจต่อกัน หากสมาชิกในทีมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกิดขึ้นเมื่อใด ต้องพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกัน ไม่พูดลับหลังหรือต่างคนต่างเข้าใจคนละทิศคนละทางกัน การรับรู้ของสมาชิกในทีมงานที่ต่างกัน และไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ และถ้าไม่สามารถบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์ได้ ผลเสียต่างๆ จะเกิดกับประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของสมาชิกในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญในการทำงาน และการใช้ชีวิตของเรา เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถ่ายทอดความคิดและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังคนอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานในองค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันนักวิชาการในสาขาต่างๆ ให้ความสนใจศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสาร และอุปสรรคของการติดต่อสื่อสาร เพื่อสามารถทำการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อบุคคล องค์กรและสังคม

คมเพชร ฉัตรศุภสกุล (2546: 137) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับการสื่อสารแบบเปิดหรือการสื่อสารแบบสองทางไว้ว่า เป็นการสื่อสารที่ทั้งผู้พูดและผู้ฟัง ได้มีโอกาสสื่อสารร่วมกัน เช่น เมื่อผู้พูดได้อธิบายสิ่งต่างๆที่เขาต้องการแล้ว ผู้ฟังก็สามารถจะถามผู้พูดถ้าหากเขาสงสัย ไม่เข้าใจ ไม่แน่ใจ ผู้พูดจะได้ข้อมูลย้อนกลับด้วย ดังนั้นถ้าหากหัวหน้าสั่งงานแล้วเปิดโอกาสให้ลูกน้องซักถามข้อสงสัยได้ หัวหน้าก็จะตอบปัญหาต่างๆ ลูกน้องก็จะเข้าใจดีและถูกต้อง การปฏิบัติงานก็จะไม่มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น พอสรุปได้ว่า การสื่อสารแบบเปิด ก็คือการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้รับหรือสมาชิกในทีมรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนปัญหาในการทำงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้รับสามารถซักถาม โต้ตอบ และตรวจสอบข้อตกลงได้อย่างเปิดเผยหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การสื่อสารแบบสองทางนั่นเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548: 45) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารภายในทีมมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของทีม ดังนั้นทีมงานควรประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ทราบและทำความเข้าใจ มิฉะนั้นทีมงานอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานทำให้การทำงานล่าช้าหรือไม่เกิดผลตามที่ต้องการ

สุนันทา เลานันท์ (2549: 40) ที่กล่าวว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกมีการวิพากษ์วิจารณ์การกระทำในองค์การเกิดขึ้นบ่อยและกระทำอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาท่ามกลางความสบายใจ การวิพากษ์วิจารณ์มีลักษณะสร้างสรรค์มุ่งขจัดปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่กลุ่มกำลังเผชิญ และการติดต่อที่มีประสิทธิผลผู้รับข่าวสารต้องเข้าใจความหมายของข่าวสารนั้นตรงกับข่าวที่ผู้ส่งออกไปแม้จะมีตัวรบกวนที่เกิดขึ้นบ้างก็ตาม และการสื่อสารที่ดี ควรมีข้อมูลย้อนกลับเป็นการติดต่อแบบสองทางมากกว่าการติดต่อแบบทางเดียว

กรกนก ทิพรส (2551: 204) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการสื่อสารไว้ว่า เป็นกระบวนการที่พยายามส่งข่าว ความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกันการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุม และประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ด้วยการสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งเพราะการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหน ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่จะช่วยให้สมาชิกในทีม สื่อสารระหว่างกันที่ดีขึ้น ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับ อาจทำได้โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสารไปเพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้

นิติพล ภูตะโชติ (2556: 228) ได้สรุปเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิดเห็นตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งอาจจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน หรือการใช้สัญลักษณ์ต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการการบอกข่าวสารหรือข้อมูลไปยังผู้รับ เพื่อให้ผู้รับได้รับทราบและเข้าใจในข่าวสารที่ ผู้ส่งต้องการ กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย 9 ขั้นตอนคือ ผู้ส่งข่าวสาร การใส่รหัส ข่าวสารข้อมูล สื่อ การถอดรหัส ผู้รับข่าวสาร การตอบสนอง ข้อมูลป้อนกลับ และสิ่งรบกวน การสื่อสารในองค์การแบ่งเป็น 2 ประเภท คือการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการกับการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ปัญหาในการติดต่อสื่อสารเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น

ความแตกต่างของแต่ละคน อารมณ์ของผู้รับข่าวสาร ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ข่าวสารที่ขาดความชัดเจน การดัดแปลงข่าวสาร สิ่งรบกวนต่างๆ การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้ดังนี้ คือ ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้การติดต่อสื่อสารที่แบบหลายวิธี การติดต่อสื่อสารในองค์การเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์การ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ความผิดพลาดในการทำงานเป็นต้น ในทำนองเดียวกัน

ปาร์คเกอร์ (Parker, 1990: 16) กล่าวว่า ความสามารถในการทำงานร่วมกัน เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น การเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผยจริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิก ผู้ต้องการความช่วยเหลือ รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นและสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

จึงสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ของครูในสถานศึกษา หมายถึง ครูที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการสื่อสารความหมายต่อกันและกันเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

### 3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Participation)

ทิตานา แคมมณี (2545: 10) ได้กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมี บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการทำงาน โดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน ดังที่

ประยุทธ์ สุวรรณโกตา (2536: 17) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการมีส่วนร่วมว่า ต้องเป็นความรู้ ความคิด จิตใจ อารมณ์ ของคนหลายคนที่ทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องควรมีลักษณะที่คนในทีมต้องรู้สึกด้วยใจ และสำนึกในความคิดว่าคนร่วมงานกับคนอื่นในทีม โดยมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลการปฏิบัติของทีมงาน มีความรู้สึกว่าเป็นหน่วยงานของพวกเรา แทนคำว่างานของฉัน

สมยศ นาวิการ (2537: 158) ได้ให้ทัศนะของการมีส่วนร่วมว่าเป็น การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนาและการตัดสินใจ

เอกชัย กุสุพันธ์ (2538: 147) ซึ่งได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเปิดโอกาส ให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะ

ทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้ว ยังมีส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

ทัศนาศาสตร์ (2539: 12) ก็ได้ให้ทัศนะว่าผู้นำควรให้คนงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานขององค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ว่า นักทฤษฎีเหล่านี้ตั้งสมมติฐานว่าคนงานยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการตัดสินใจมากเท่าไร คนงานก็ยิ่งมีความเข้าใจในปัญหาขององค์การมากขึ้นเท่านั้น

วินซ์ วัตสันส์ (2546: 6 - 8) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรหรือเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่ายที่ดีที่สุด

วารินทร์ ตระกูลสฤณี (2549: 9 - 10) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ว่า ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ ประจุฟันเฟืองของเครื่องจักรกล ซึ่งจะขาดมิได้แม้แต่น็อตตัวเล็กๆ เพียงตัวหนึ่ง งานของกลุ่มก็เช่นกัน กล่าวคือ งานกลุ่มของเรามีอาจทำสำเร็จได้เพียงลำพังแต่ความสามารถของคนๆ เดียวเท่านั้น หากต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกทุกคน ในการระดมความคิดเห็น อันเป็นประโยชน์ในการวางแผนทาง ช่วยกัน วิเคราะห์วางแผนการทำงาน และละเอียดลึกซึ้ง ไปจนถึงการร่วมกันปฏิบัติงานตามแผนงานที่กลุ่มได้ช่วยกันวางแผนเอาไว้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2553: 131) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถโดยให้สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงานตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของทีมงานแต่ละคน เพราะจะนำไปสู่ความก้าวหน้า ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะช่วยให้การทำงานดีขึ้น เนื่องจากกระบวนการทำงานเป็นทีมจะให้ การส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมงาน ในลักษณะของการช่วยกันคิด ช่วยกันทำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานที่กระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ทำให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมของความร่วมมือในทีมงานได้เป็นอย่างดี

จึงสรุปได้ว่าการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของครูในสถานศึกษา หมายถึง ครูที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

#### 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship)

ทัศนาศาสตร์ (2545: 10) ได้กล่าวถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การที่บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน รู้จักทั้งการให้และการรับด้วย ไม่ตรีพียงอาศัยกันที่อยู่บนพื้นฐานของความเห็นอก เห็นใจ เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นการทำงานให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การและบริบทต่างๆ เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงาน ดังที่

ธงชัย สันติวงษ์ (2538 : 202) กล่าวว่า กระบวนการสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม ถ้าหากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว การแข่งขันชิงดีชิงเด่น การขัดแย้งกัน ทะเลาะกัน ก็จะแพร่กระจายไปทั่ว ด้วยเหตุนี้การมุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ระหว่างสมาชิกย่อมจะช่วยให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้นได้

ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539: 4 - 9) ได้ให้แนวคิดว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกันด้วยดี มีความสุข ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกันจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อสังคมประชาธิปไตยอย่างสังคมไทย เพราะเมื่อมีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือให้ความร่วมมือด้วยความจริงใจและเต็มใจในทำนองเดียวกัน

วิภาพร มาพบสุข (2543: 16) ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตในองค์การได้แก่ มนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้การบริหารงานในองค์การเกิดผลสัมฤทธิ์ เพราะผู้บริหารองค์การมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของพนักงาน เข้าใจหลักการสร้างแรงจูงใจและ การสร้างขวัญให้แก่พนักงาน และเข้าใจหลักเทคนิคในการครองใจคน ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหาร งานมีความเจริญก้าวหน้า เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานไปสู่เป้าหมายขององค์การได้สำเร็จ และ มนุษยสัมพันธ์มีผลทำให้พนักงานในองค์การเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งจะมีผลโดยตรงทำให้ “คนรักคน” และ “คนรักงาน” และ องค์การสามารถอยู่ได้อย่างเป็นสุข มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสร้างเสริมสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดความพอใจ ยินดีร่วมมือร่วมใจในการทำงานทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายไปด้วยความราบรื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554: 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์สรุปได้ว่า ธรรมชาติมนุษย์จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ครอบครัว สังคม และในการทำงานองค์การต่างๆ โดยเฉพาะในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ความสัมพันธ์ในทางราบเรียบ มีความสุข หรือประสบความสำเร็จตามความคาดหวังตลอดเวลา หลายครั้งเมื่อบุคคลต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกันต้องพบปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกัน อาจถึงขั้นไม่สามารถทำงานร่วมกันได้

จึงสรุปได้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ครูในสถานศึกษาที่ทำงานร่วมกันนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน รู้จักทั้งการให้และการรับด้วยไมตรี พึงพาอาศัยกันอยู่บนพื้นฐานความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ



### 5) การตัดสินใจร่วมกัน (Decision making)

ทิตานา แชมมณี (2545: 10) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการตัดสินใจร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารเป็นไป ด้วย ความเรียบร้อยราบรื่น ได้รับความสำเร็จ การตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์การ ประสานงานและการควบคุมงาน ล้วนเป็น สิ่งจำเป็น ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจที่ดีต้องสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม สภาพงานย่อมหมายถึง ความเจริญรุ่งเรืองและมีประสิทธิภาพของหน่วยงานนั่นเอง แต่จะให้ ผู้บริหารเพียง ลำพังคนเดียวตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากนั้นอาจจะมี ความผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องอาศัยบุคลากรในหน่วยงานเข้ามามีส่วน ร่วมในการ ตัดสินใจ ดังที่

สุนันทา เลาพันธ์ (2542: 95) ได้กล่าวถึงลักษณะของการตัดสินใจร่วมกันว่า มี 6 ลักษณะ ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยขาดการตอบสนอง (Decision by Lack of Response) คือ การตัดสินใจของกลุ่มเมื่อเกิดปัญหาขึ้น และมีความคิดหนึ่งที่เสนอขึ้นมา โดยกลุ่ม ยอมรับโดยปราศจากการโต้เถียงกัน ทำให้ความคิดอื่นถูกมองเลยผ่านไป อาจจะทำให้สูญเสีย โอกาสในการวิเคราะห์ และเลือกทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกว่า การตัดสินใจโดยบุคคลที่มีอำนาจ หน้าที่ (Decision by Authority Rule) คือ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากผู้มีอำนาจหน้าที่ หรือตำแหน่ง ในการตัดสินใจและมักจะเป็นหัวหน้าทีม ดังนั้นการตัดสินใจเกิดขึ้นจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจ หน้าที่ในการตัดสินใจว่าเขามีทักษะและวิธีการที่ดี ได้รับการยอมรับ ตลอดจนนำความคิดไปปฏิบัติได้ จริงเพียงใด การตัดสินใจโดยคนกลุ่มน้อย (Decision by Minority Rule) คือ การตัดสินใจโดยคน กลุ่มน้อยที่มีอำนาจและอิทธิพลในทีม ปกติจะมีบุคคล 2-3 คน ที่สามารถครอบงำหรือชักจูง การตัดสินใจของกลุ่ม โดยชี้แนะ กระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลอื่นในทีมยอมปฏิบัติตามที่พวกเขา ต้องการ ทั้งที่เต็มใจหรือไม่ก็ตาม ทำให้คุณภาพของการตัดสินใจและอนาคตของทีมอยู่ในมือของคน กลุ่มน้อย การตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ (Decision by Majority Rule) คือ การตัดสินใจโดย ยึดตามมติของเสียงส่วนใหญ่ในกลุ่มที่อาจจะใช้วิธีการทางตรงหรือทางอ้อม ปกติการตัดสินใจโดยใช้ เสียงส่วนใหญ่จะมีคู่ไปกับระบบการเมืองแบบประชาธิปไตยในองค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วม และความเต็มใจที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ การตัดสินใจโดยใช้วิธีหาข้อสรุปร่วม (Consensus) คือ วิธีการตัดสินใจโดยการ เลือกที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วย ซึ่งอาจจะมากกว่าหนึ่ง ทางเลือก และนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน จนสมาชิกอื่นที่คัดค้านก็จะรับฟัง ยอมรับ และตกลง ทำตามด้วย และการตัดสินใจแบบเอกฉันท์ (Decision by Unanimity) คือ การตัดสินใจที่



สมาชิกทุกคนตกลงยอมรับการตัดสินใจของกลุ่มอย่างเป็นทางการด้วยความเข้าใจและเห็นด้วยกับแนวความคิดของกลุ่ม ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็นอุดมคติ และเกิดขึ้นยากในชีวิตจริง

ปกติแล้วกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะไม่จำกัดการตัดสินใจของตนอยู่แค่วิธีการใดเพียงวิธีการเดียว แต่ละกลุ่มจะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหานั้นมากที่สุด ซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำและทีมงานด้วยเหมือนกัน

การตัดสินใจร่วมกันมีข้อดี ประกอบด้วย การตัดสินใจร่วมกันจะรวมความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากกว่าบุคคล การตัดสินใจร่วมกันจะมีความหลากหลายทางความคิด ทำให้ได้จำนวนแนวความคิด และทางเลือกมากกว่าการตัดสินใจของแต่ละบุคคล และการตัดสินใจร่วมกันก่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจ การยอมรับจากสมาชิก ในกลุ่ม ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละในการปฏิบัติงาน

ส่วนข้อเสียของการตัดสินใจร่วมกันนั้นประกอบด้วย ความกดดันที่สมาชิกในกลุ่มพยายามจะทำความคิดของตนให้เป็นรูปแบบเดียวกับความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม ซึ่งอาจทำให้นำไปสู่การตัดสินใจแบบคล้อยตามกัน และอาจทำให้เกิดการครอบงำทางความคิด การตัดสินใจร่วมกันจะใช้เวลามากกว่าการตัดสินใจเพียงคนเดียวทำให้ และการตัดสินใจไม่ทันต่อข้อกำหนดเวลา

จึงสรุปได้ว่าการตัดสินใจร่วมกัน หมายถึง ครูในสถานศึกษาทุกคนร่วมกันที่จะตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์การ

#### 6) การมีประโยชน์ร่วมกัน (Mutual benefit)

ทิสนา แคมมณี (2545: 10) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

การมีประโยชน์ร่วมกันเป็นการจูงใจที่สำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทุกยุคทุกสมัยประสบผลสำเร็จในการทำงานได้เพราะจะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจแบบต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การมีผลประโยชน์ร่วมกันมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจัดสรรผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ดังที่

ระวัง เกิดโพธิ์เนตร (2542: 173 -175) ได้ศึกษาถึงสิ่งจูงใจของพนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ประกอบด้วย สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การจ่ายเงินโบนัส การแบ่งผลกำไร การจ่ายเงินบำเหน็จ การจ่ายเงินบำนาญ การช่วยเหลือเกื้อกูล เช่น ประกันสังคม และสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงิน ได้แก่ การมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็น แสดงความรู้ความสามารถเป็นการสร้างความภาคภูมิใจ ให้เกิดขึ้นแก่ตัวของเขาเองการยอมรับนับถือ คือ เป็นการจูงใจที่เกิดการยกย่องให้

เกียรติจากความดีที่ทำ ความก้าวหน้า คือ การสร้างแรงจูงใจจากการให้โอกาสความก้าวหน้าจากการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน การแข่งขัน คือ เป็นการกระตุ้นพลังในตัวบุคคลให้บุคคลได้ต่อสู้ชีวิตและสร้างความสำเร็จให้กับตนเอง เพื่อความภาคภูมิใจ เมื่อทำสำเร็จ ความเป็นธรรม คือ หัวหน้าต้องแสดงให้เห็นว่ามีจริยธรรมไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ความสนุกสนาน คือ เป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คลายเครียดจากการทำงาน เมื่อสังสรรค์สนุกสนานจะเกิดความสุข สุขภาพจิตดีขึ้น การจัดสวัสดิการ คือ การจัดบริการให้แก่บุคลากรเพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจ เช่น ความปลอดภัย การกีฬา ความสะอาดสวยงาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 167-168) ได้เสนอทักษะการจูงใจของผู้นำที่เกี่ยวข้อง กับทฤษฎีความคาดหวังไว้ คือ ควรกำหนดระดับและชนิดของการทำงานที่จำเป็นเพื่อให้ลูกน้องรู้ว่า ต้องทำอะไร และต้องไม่กำหนดให้ยากเกินไป ให้งานในระดับที่สามารถจูงใจแต่ละคนได้ สร้าง มาตรฐานและความชัดเจนเกี่ยวกับรางวัลและผลตอบแทน และทำให้สมาชิกเชื่อว่าองค์การมีความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทนกับทุกคน คนที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากันก็ควรจะได้ผลตอบแทนที่เท่ากัน

รัชนิกร สมทรัพย์ 2550: 31 - 31) กล่าวว่า การจูงใจเป็นวิธีการสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย มีทั้งการจูงใจภายใน การจูงใจภายนอก การจูงใจบุคคลให้ทำงาน สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ ได้แก่ การให้รางวัลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน การให้ลักษณะงานเป็นสิ่งจูงใจ การใช้การบริหารเป็นสิ่งจูงใจ

นิติพล ภูตะโชติ (2556: 184) กล่าวว่า การจูงใจเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้พนักงานทำงานให้แก่องค์การจนประสบความสำเร็จ องค์การมีความจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงาน มีความยืดหยุ่น มีการจูงใจให้พนักงานผลิตงานเพิ่มขึ้น เพราะบุคลากรในองค์การบางคนมีความสามารถสูง แต่ถ้าขาดแรงจูงใจที่ดีอาจส่งผลต่อการทำงาน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานจะส่งผลต่องาน การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และในอนาคตการจูงใจก็ยังมีบทบาทต่อการบริหารองค์การต่อไป ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องเข้าใจพฤติกรรม เข้าใจความต้องการของพนักงาน และรู้วิธีจูงใจพนักงาน เพื่อให้การบริหารงานในองค์การบรรลุความสำเร็จขององค์การ และยังสารตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ด้วย

สรุปได้ว่าการมีผลประโยชน์ร่วมกัน หมายถึง ครูในสถานศึกษาที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับ การจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

### 2.3 ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในหน่วยงานมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น แต่ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงาน ของหน่วยงานนั้นๆ อีกด้วย

สันติ บางอ้อ (2541: 5) ได้ให้ทัศนะความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมที่มีผลนั้นจะเป็นการดึงเอาความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่ออกมาให้เป็น ความสามารถของทีม อีกทั้งช่วยให้แก้ไขปัญหาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว การทำงานเป็นทีมมี ความสำคัญมากต่อความสำเร็จของลักษณะงานที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2544: 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ไว้ว่า การทำงานเป็นทีมในองค์การที่จะประสบความสำเร็จ องค์การดังกล่าวได้ใช้ทีมงานหรือ คณะทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความสำเร็จในด้านการศึกษา สถานศึกษาจะต้องมี การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว สิ่ง หนึ่งที่สำคัญยิ่งนั้นก็ต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพ ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับ ทรัพยากรบุคคล ซึ่งการทำงานเป็นทีมนั้นจะมีส่วนช่วยให้คนได้ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้ง จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือทีมงานนั้นเสมอ อีกทั้งยังสามารถ เพิ่มพูนความผูกพันกับองค์กรนั้นด้วย

สุนันทา เลาหนันท์ (2549: 64) กล่าวว่าหน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้าง หรือพัฒนาทีมงานด้วยเหตุผล ดังนี้

- 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว
- 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้ทันเวลา
- 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย
- 4) งานบางงานมีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และ เป้าหมายใหม่ๆ

6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังมีผลดีคือสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงาน ได้แก่ ทีมงานเป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การเข้าด้วยกันทำให้ไม่สามารถ ปฏิบัติงานคนเดียวได้ต้องผสมผสานความสามารถของทีมงานหลายๆ คนเข้าด้วยกัน ทีมงานทำให้ การมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความ เชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคนทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นผลดีต่อทีมงาน และ

ทีมงานช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม อันได้แก่ ความรักและการยอมรับซึ่งกันและกันอันอาจจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด

วรารณณ์ ตระกูลสฤษฎ์ (2551: 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมไว้ว่าเป็นความสำคัญของการรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ความสามารถและศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตจำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมารวมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้ว่า เพื่อประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม เพื่อความรู้สึกลดตึงเครียดและมั่นคง และเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งกาย ใจ

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis, 1994 อ้างถึงใน อรรถพร จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รักษาม, 2556: 4 - 15) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับเมื่อมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) สมาชิกแต่ละคนในทีมที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกันจะภูมิใจและเกิดเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน
- 2) หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วม ทีมจึงแสดงความสามารถอย่างเต็มที่
- 3) สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีที่สุดในที่สุด
- 4) ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้คล่องได้ดี
- 5) ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างของสมาชิกในทีมงานทำให้กระบวนการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจมีคุณภาพ
- 6) จัดปัญหาด้านการสื่อสารของสมาชิก และลดต้นทุนด้านการบริหารงานของหน่วยงาน
- 7) เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงาน
- 8) ช่วยให้บุคลากรทุกคนทุกระดับเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
- 9) สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานมีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันทางใจต่อกิจกรรมของทีมงาน

นอกจากนี้ผู้ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดย คณิต ทิพย์โอสถ (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาปาราจินบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 20 คน ครูผู้สอน 145 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-Way ANOVA) ผลการศึกษาพบว่า 1) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยอมรับนับถือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบ การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีการทำงานเป็นทีม มากกว่าครูผู้สอน 3) ผลการเปรียบเทียบ การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

วีรยา พวงไทย (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการตัดสินใจการมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ หัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ จำนวน 132 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยทางคุณภาพแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน คือความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

### 3. สภาพการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เพื่อนำมาใช้ในการเป็นกรอบแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ตามรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

#### 3.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีข้อมูลพื้นฐาน ดังนี้



### 3.1.1 ความเป็นมา

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ที่กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตั้งอยู่ เลขที่ 261 /28 หมู่ 1 ตำบลมะขามเตี้ย อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ 84000 โทรศัพท์ 0-7728-801 โทรสาร 0-7720-5318 มีพื้นที่รับผิดชอบประกอบด้วยจังหวัดสุราษฎร์ธานีและชุมพร

### 3.1.2 ข้อมูลโรงเรียน

- 1) จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร 22 โรงเรียน
- 2) จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 44 โรงเรียน

รวม 66 โรงเรียน

### 3.1.3 ข้อมูลนักเรียน

- 1) จำนวนนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร 19,515 คน
- 2) จำนวนนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี 40,473 คน

รวม 59,988 คน

### 3.1.4 ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร
  - (1) จำนวนครู 985 คน
    - ก. จำนวนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ขนาดเล็ก 157 คน
    - ข. จำนวนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ขนาดกลาง 157 คน
    - ค. จำนวนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ขนาดใหญ่ 157 คน
    - ง. จำนวนครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ขนาดใหญ่พิเศษ 157 คน
  - (2) จำนวนรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 14 คน
  - (3) จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษา 22 คน
- 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี
  - (1) จำนวนครู 1,898 คน
  - (2) จำนวนรองผู้อำนวยการสถานศึกษา 36 คน
  - (3) จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษา 44 คน

รวม 2,999 คน



### 3.2 การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 กำหนดแนวทางการการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนี้

#### 3.2.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลบนพื้นฐานความรู้คู่คุณธรรมและ ความเป็นไทย

#### 3.2.2 พันธกิจ

พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาทุกคนมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา และพัฒนาสู่ระดับสากลโดยให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรมและความเป็นไทย

#### 3.2.3 ค่านิยม

ยิ้มแย้มแจ่มใส ว่องไวทุกงาน บริการประทับใจ มีวินัยและคุณธรรม

#### 3.2.4 เป้าหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีเป้าหมายการดำเนินงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้เรียน ด้านระบบบริหารจัดการ และด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านผู้เรียน มีเป้าหมาย ประกอบด้วย

- 1) ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้มาตรฐานระดับสากล
  - 2) ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ รวมทั้งการสื่อสารภาษาสัญลักษณ์และภาษาดิจิทัล (Digital Literacy) อย่างมีคุณภาพ
  - 3) ผู้เรียนมีทักษะการคิด มีวิจาร์ณญาณ สามารถไตร่ตรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาและกล้าตัดสินใจ
  - 4) ผู้เรียนใฝ่ดี มีคุณธรรม และมีความเป็นไทย ภูมิใจในถิ่นฐาน มีจิตสาธารณะ และจิตใจบริการ มีความเป็นพลเมือง ตามวัฒนธรรมประชาธิปไตย มีทักษะการดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียง เป็นสมาชิกที่เข้มแข็งของประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก
- ด้านระบบการบริหารจัดการ มีเป้าหมาย ประกอบด้วย

- 1) โรงเรียนบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลได้คุณภาพระดับ  
มาตรฐานสากล
- 2) โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน และแนวช่วยเหลือผู้เรียนเป็นรายบุคคลให้ได้  
พัฒนาตนเต็มตามศักยภาพ
- 3) โรงเรียนมีภาคีร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งใน  
ระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา  
ด้านคุณภาพแหล่งเรียนรู้ มีเป้าหมาย ประกอบด้วย
  - 1) โรงเรียนพัฒนาและจัดบริการแหล่งเรียนรู้ใหม่ให้มีคุณภาพเอื้อต่อการ  
เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึงและคุ้มค่า
  - 2) โรงเรียนใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ มีสถาบัน และองค์กรต่างๆ ทุกภาค  
ส่วนเป็นเครือข่ายร่วมส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

### 3.2.5 กลยุทธ์

ในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 ได้  
วิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริม  
ความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ (Raising the bar)

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตาม  
หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Moral and Ethics)

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและความเหลื่อมล้ำ  
ครอบคลุมผู้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (Filling the gap)

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัด  
กิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teacher Enhancement)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตาม  
หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา  
(Good Governance)

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, 2557: 1 - 10)

จากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการการขับเคลื่อนนโยบายสู่การ  
ปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 สามารถสรุปได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 มีพื้นที่รับผิดชอบสองจังหวัดประกอบด้วยจังหวัดชุมพร และจังหวัดสุ

ราษฎร์ธานี ในส่วนของจังหวัดชุมพรนั้นมีโรงเรียนรวมทั้งสิ้น 22 โรงเรียน จาก 4 ขนาดโรงเรียน รวมมีจำนวนครู 925 คนโดยทุกโรงเรียนต้องได้รับการส่งเสริมและมีการกิจต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามแนวทางการการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 11 ต่อไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมดังนี้

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้สอนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำนวน 313 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนทุกกลุ่มประสบการณ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมสภาพการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม

เกตศิริรินทร์ ฉิมพลี (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารกับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ระดับตำบล จำนวน 219 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านมีระดับสูงทุกด้าน 2) ประธานอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ระดับตำบล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง 3) การทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครประจำหมู่บ้านอยู่ในระดับสูง และ 4) ภาวะผู้นำและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารกับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

งชัย หมื่นสา (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำนวน 226 คน โดยการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product – Moment Correlation Coefficient ผลการศึกษาพบว่าสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ส่วนสภาพการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาภาพรวมและรายด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

เกศรินทร์ ตีระเดช (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครู จำนวน 317 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Coefficient และการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ตัวแปรตาม โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำทางการบริหาร โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ได้แก่ ด้านการยึดความมีคุณธรรม

จุฑารัตน์ บันดาลสัน (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นทีม แรงจูงใจในสัมฤทธิ์กับผลผลิตในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลกองทัพบก กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี จำนวน 351 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลผลิตในงานวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เจติยา ตากระบุตร (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 103 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน รวม 412 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยอำนาจเชี่ยวชาญมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพัน ความเชื่อถือระดับอำนาจภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทักษะที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารที่ดี ทักษะในการเจรจา การสนับสนุนจากภายในและภายนอก และความชัดเจนของเป้าหมาย 3) อำนาจของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ

สุกัญญา พันธุ์ธงไชย (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยข้าราชการครูและครูช่วยสอนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ คือ วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของเพียร์สัน พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการตั้งใจ ด้านความมีбарมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การบริหารการจัดการชั้นเรียน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาตนเองและการออกแบบการเรียนรู้ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยด้านความมีбарมี ด้านการตั้งใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงทุกด้าน

อรสา อาสี (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ศึกษานราธิวาส เขต 2 กลุ่ม



ตัวอย่างเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 124 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 124 คน ครูหัวหน้างาน จำนวน 496 คน ได้มาโดย การสุ่มตัวอย่างง่าย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการรับรู้ของครูหัวหน้างาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านค่านึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือด้านบริหารตนเอง ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านการกระจายอำนาจและด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านกระตุ้นทางปัญญา และด้านการค่านึงถึงการเป็นปัจเจกไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยทางสถิติ

ทเวา ตั้งวานิชกพงษ์ (2555: บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นประชากรทั้งหมด จำนวน 41 คน ครู 224 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามอันดับแรก คือ ด้านการระบวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการค่านึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการค่านึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการระบวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อยู่ระหว่าง 0.561 – 0.892 และมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถพยากรณ์ได้ว่าส่งผลต่อการ



ดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และการกระตุ้นทางปัญญา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กฤติกา พิกุลทอง (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 จำนวน 118 คน พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขยายโอกาสมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา 4) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขยายโอกาสมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา

ศิวะวามร พิรพร (2557: บทคัดย่อ) ได้ค้นคว้าอิสระเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามที่ประกอบด้วย ส่วนที่เป็นคุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบทดสอบภาวะผู้นำเชิงพหุองค์ประกอบ และแบบวัดระดับการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า มีภาวะผู้นำแบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง ระดับภาพรวมของภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่ม และพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโดยรวมทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ กลุ่มผู้นำแบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลุ่มผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และกลุ่มผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์กับภาพรวมของภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มสูงที่สุด และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารต่ำที่สุด กลุ่มผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลุ่มผู้นำแบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มผู้นำแบบปล่อยตามสบายและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมทุกด้านโดยมีความสัมพันธ์กับภาพรวมของภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มสูงที่สุด และมีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบปล่อยตามสบายต่ำที่สุด กลุ่มผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับกลุ่มผู้นำแบบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและกลุ่มผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องเพียงด้านเดียว โดยมีความสัมพันธ์กับภาพรวมของภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มสูงสุด และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องต่ำที่สุด

ฟาร์เล็ทและสโตนเนอร์ (Farlet & Stoner, 1989) ได้ศึกษาการทำงานร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาลว่า ต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมของผู้บริหารทางการพยาบาลเกี่ยวกับด้านทักษะและการประนีประนอม การใช้อำนาจภายใต้กลยุทธ์หรืออำนาจที่ระบุไว้ในคำสั่งต่างๆ ให้ความรู้และการสื่อสารให้ผู้ร่วมทีม ได้รับรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคคลในทีมทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางสำหรับสร้างความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นทีม คือรับนโยบายและหาสิ่งสนับสนุนจากองค์การสำหรับโครงการวางแผนหรือวางเป้าหมายจากผู้สูงสุดขององค์การบริหาร มีการประชุมในช่วงเวลาที่สะดวก มีการแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในทีมทราบวัตถุประสงค์ของทีมชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง สมาชิกเข้าใจวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องไวต่อความรู้สึกและความต้องการของสมาชิกในทีม สามารถบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความแตกต่างกันของบุคคลภายในทีม

ทักเคอร์ (Tucker, 1990) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

เคลเลอร์ (Keller, 1992) ได้ศึกษาระยะยาว เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุนและผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 คือ 1 ปี หลังจากช่วงเวลาที่ 1 และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย

วิลเลียม สตีเยร์และเทอร์บอร์ก (William, Steers and Terborg, 1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

ไทม์เบลและมิลเลอร์ (Trimble and Miller, 1996) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักเรียนและผู้บริหารของโรงเรียนมัธยม พบว่า การสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และการเพิ่มพูนและสนับสนุนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม จะส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้ง 3 อย่าง จะช่วยให้ความสำคัญในการกำหนดบทบาทของสมาชิกแต่ละคนรวมทั้งการแบ่งงานกันทำ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นเดียวกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่องของการบริหารงาน และทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ดีขึ้น

คริสออฟและบาร์บาราแอล (Kristoff and Barbana, 2003: Abstracts) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความชำนาญและประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส การวิจัยนี้มุ่งศึกษาสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบว่าใช้กันมากในผู้บริหารโรงเรียนด้วยโอกาส คือ การมีวิสัยทัศน์ การเอาใจใส่ผู้ร่วมงานและกล้าเสี่ยง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้บริหาร คือ ความร่วมมือของทีมงาน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหาร



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามหัวข้อ ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยดำเนินการ ดังนี้

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2557 จากสถานศึกษา จำนวน 22 แห่ง จำนวน 985 คน

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2557 จากสถานศึกษา จำนวน 22 แห่ง จำนวน 284 คน ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามานะ โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการคำนวณหาสัดส่วน แสดงดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เล็ก	157	45
กลาง	266	77
ใหญ่	147	42
ใหญ่พิเศษ	415	120
รวม	985	284

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วยแบบสอบถามจำนวน 1 ชุดเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยแบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลบุคคล

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยแบ่ง ออกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน

ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งมี 5 ระดับ



5	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาความรู้พื้นฐาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีมจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดเป็นนิยาม คำศัพท์ กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

2.2.2 สร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยให้มีเนื้อหาครอบคลุมขอบข่ายขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้านนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ เสาวลักษณ์ บุญกำเนิด (2553: 142 – 145) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ทั้ง 6 องค์ประกอบ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบสอบถามในงานวิจัยของ นันทวรรณ นิลวรรณ. (2554: 102 - 106) แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมครั้งนี้

2.2.3 นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective congruence: IOC) ระหว่างนิยามของตัวแปรกับข้อคำถามที่ใช้วัดโดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป

2.2.4 ปรับปรุงเครื่องมือตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 25 คน จากนั้นวิเคราะห์ความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543: 125-126) โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.82 และแบบสอบถามตอนที่ 3 ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.87

2.2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามที่ผ่านการหาความเที่ยงแล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเองได้ครบร้อยละร้อยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตามวิธีการ และขั้นตอนดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช ไปถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 11 เพื่อขอความร่วมมือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

3.2 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บด้วยตนเองจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้ โดยได้ติดตามด้วยตนเองจนได้แบบสอบถามครบตามที่กำหนด

3.3 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนได้ครบร้อยละร้อยของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมาจากครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์

4.2 นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติร้อยละ (Percentage)

4.3 นำข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มาหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำคะแนนเฉลี่ยที่

ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด 2553: 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	หมายถึง	ระดับการปฏิบัติ
4.50 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

โดยส่วนเกณฑ์การแปลผลข้อมูลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543: 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	จาก 0.81 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์สูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	จาก 0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	จาก 0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	จาก 0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ต่ำกว่า 0.20	มีความสัมพันธ์ต่ำ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครู และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ขอนำเสนอข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

#### ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละ สถานภาพของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	57	20.1
1.2 หญิง	227	79.9
รวม	284	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลสถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. วุฒิการศึกษา</b>		
2.1 ปริญญาเอก	1	0.4
2.2 ปริญญาโท	55	19.4
2.3 ปริญญาตรี	228	80.2
รวม	284	100.0
<b>3. ประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บริหาร</b>		
3.1 น้อยกว่า 5 ปี	215	75.7
3.2 ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป	69	24.3
รวม	284	100.0
<b>4. ขนาดโรงเรียน</b>		
4.1 ขนาดเล็ก	45	15.8
4.2 ขนาดกลาง	77	27.1
4.3 ขนาดใหญ่	42	14.8
4.4 ขนาดใหญ่พิเศษ	120	42.3
รวม	284	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 79.9) ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 80.3) รองลงมาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 19.4) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บริหารน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 75.7) รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานร่วมกับผู้บริหารตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 24.3) และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (ร้อยละ 42.3) รองลงมาปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง (ร้อยละ 27.1)



ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 11

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ทั้งในภาพรวม  
และจำแนกรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา  
โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11 ในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.50	.21	มากที่สุด
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.20	.31	มาก
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.39	.28	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.18	.30	มาก
รวม	4.33	.15	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33, S.D. = .15$ ) เมื่อพิจารณารายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4  
ด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = .21$ )  
ด้านอื่นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้ ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา  
( $\bar{X} = 4.39, S.D. = .28$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = .31$ ) และด้านการ  
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = .30$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมี  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>			
1. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึก ในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	4.53	.54	มากที่สุด
2. ผู้บริหารพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดีในการทำงาน	4.49	.57	มาก
3. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตัว	4.59	.53	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะ เอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้	4.55	.53	มากที่สุด
5. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ	4.45	.61	มาก
6. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	4.56	.56	มากที่สุด
7. ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน	4.48	.61	มาก
8. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถ เฉลียวฉลาดเป็น ที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.50	.55	มากที่สุด
9. ผู้บริหารพูดและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่ง กันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้	4.37	.59	มาก
รวม	4.50	.21	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ  
มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = .21$ ) เมื่อพิจารณาราย  
ข้อของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.59, S.D. = .53$ )

รองลงมา คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ( $\bar{X} = 4.56, S.D. = .56$ ) และผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = .53$ ) และข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถ เฉลี่ยฉลาดเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.37, S.D. = .59$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>			
1. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.20	.69	มาก
2. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยสร้างเครือข่ายให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ	4.19	.74	มาก
3. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ	4.22	.73	มาก
4. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.18	.67	มาก
5. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.12	.66	มาก
6. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	4.29	.68	มาก
รวม	4.20	.31	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = .31$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

( $\bar{X} = 4.29, S.D. = .68$ ) ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ ( $\bar{X} = 4.22, S.D. = .78$ ) และผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = .69$ ) คือ และข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.12, S.D. = .66$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>			
1. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่	4.15	.82	มาก
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	4.38	.67	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม	4.34	.67	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา	4.45	.60	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดวิธีปฏิบัติงานและแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.45	.56	มาก
6. ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.45	.55	มาก
7. ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน	4.47	.55	มาก
รวม	4.39	.28	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39, S.D. = .28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้

ข้อเสนอแนะที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน ( $\bar{X} = 4.47, S.D. = .55$ ) รองลงมา ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = .55$ ) ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิเคราะห์ในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = .60$ ) และผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดวิธีปฏิบัติงานและแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ ( $\bar{X} = 4.45, S.D. = .56$ ) และข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่ ( $\bar{X} = 4.15, S.D. = .82$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>			
1. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.31	.68	มาก
2. ผู้บริหารสนใจรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ	4.16	.77	มาก
3. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.19	.59	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.25	.52	มาก
5. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นโค้ช ให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีการทำงาน แก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.11	.69	มาก
6. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.15	.61	มาก
7. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยให้การดูแลเอาใจใส่พัฒนาให้โอกาส ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.29	.61	มาก
8. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม	3.96	.69	มาก
รวม	4.18	.15	มาก



จากตารางที่ 4.6 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = .15$ ) เมื่อพิจารณารายชื่อของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.31, S.D. = .68$ ) รองลงมา ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.15, S.D. = .61$ ) และผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.19, S.D. = .59$ ) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.96, S.D. = .69$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ผลการวิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 4.7 - 4.13

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในภาพรวมและจำแนกรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน	4.00	.31	มาก
ด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม	3.60	.08	มาก
ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	4.34	.17	มาก
ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์	4.55	.38	มากที่สุด
ด้านการตัดสินใจร่วมกัน	4.14	.32	มาก
ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน	4.14	.36	มาก
รวม	4.13	.15	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32, S.D. = .15$ ) เมื่อพิจารณารายด้านของการทำงานเป็นทีม 6 ด้าน พบว่า ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = .38$ ) และด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = .38$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.34, S.D. = .17$ ) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .32$ ) มีค่าด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .36$ ) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.00, S.D. = .31$ ) และด้านการสื่อสารภายในกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = .08$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การมีเป้าหมายร่วมกัน</b>			
1 ครูมีการรับรู้และเข้าใจในทิศทางของการทำงานตรงกันตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนด	4.48	.71	มาก
2 ครูทุกคนมีการยอมรับเป้าหมายวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนด	3.89	.47	มาก
3 ครูทุกคนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงานมากกว่าความสำคัญส่วนบุคคล	3.81	.52	มาก
4 ครูทุกคนมีความเชื่อว่าผู้ร่วมทีมสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้	3.90	.47	มาก
5 ครูทุกคนมีการกำหนดหลักการ วิธีการทำงาน และมาตรฐานการทำงานในด้านต่างๆ	3.92	.44	มาก
รวม	4.00	.31	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมด้านการมีเป้าหมายร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00, S.D. = .31$ ) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีการรับรู้และเข้าใจในทิศทางของการทำงานตรงกันตาม

เป้าหมายวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.48, S.D. = .71$ ) รองลงมา ครูทุกคนมีการกำหนดหลักการ วิธีการทำงาน และมาตรฐานการทำงานในด้านต่างๆ ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = .44$ ) และครูทุกคนมีความเชื่อว่าผู้ร่วมทีมสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ( $\bar{X} = 3.90, S.D. = .47$ ) ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูทุกคนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงานมากกว่าความสำคัญส่วนบุคคลได้ ( $\bar{X} = 3.81, S.D. = .52$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม</b>			
1 ครูสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา	3.12	.35	ปานกลาง
2 ครูมีการปรึกษาหารือด้วยเหตุและผล	3.92	.29	มาก
3 ครูมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้โดยตรง	3.92	.30	มาก
4 ครูมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยมีวิธีถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้สมาชิกได้รับให้เหมาะสมกับสถานการณ์	3.99	.14	มาก
5 ครูได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องครบถ้วนทุกคน	3.04	.20	ปานกลาง
รวม	3.60	.08	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่มโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = .08$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยมีวิธีการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้สมาชิกได้รับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ( $\bar{X} = 3.99, S.D. = .14$ ) รองลงมา ครูมีการปรึกษาหารือด้วยเหตุและผล ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = .29$ ) และครูมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้โดยตรง ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = .30$ ) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องครบถ้วนทุกคน ( $\bar{X} = 3.04, S.D. = .20$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน</b>			
1. ครูสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน	3.08	.36	ปานกลาง
2. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา	4.02	.23	มาก
3. ครูในโรงเรียนสามารถประเมินผลงานตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ	4.88	.41	มากที่สุด
4. ครูร่วมกันทำกิจกรรมด้วยความพร้อมเพรียงทุกครั้ง	4.89	.39	มากที่สุด
5. โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกันในทันทีที่มีปัญหาเรื่องงาน	4.83	.43	มากที่สุด
รวม	4.34	.17	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34, S.D. = .17$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูร่วมกันทำกิจกรรมด้วยความพร้อมเพรียงกันทุกครั้ง ( $\bar{X} = 4.89, S.D. = .39$ ) รองลงมา ครูในโรงเรียนสามารถประเมินผลงานตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ ( $\bar{X} = 4.88, S.D. = .41$ ) และโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกันในทันทีที่มีปัญหาเรื่องงาน ( $\bar{X} = 4.83, S.D. = .43$ ) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน ( $\bar{X} = 3.08, S.D. = .36$ )

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การมีมนุษยสัมพันธ์</b>			
1. ครูในโรงเรียนมีน้ำใจเอื้อเฟื้อและให้การช่วยเหลือต่อกัน	4.77	.53	มากที่สุด
2. ครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส	4.68	.62	มากที่สุด
3. ครูให้การยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานได้	4.02	.41	มาก
4. โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นมิตรรักใคร่ผูกพันและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.71	.56	มากที่สุด
5. ครูมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและมีความเป็นมิตร ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.57	.68	มากที่สุด
รวม	4.55	.38	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมด้านการมีมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = .38$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูในโรงเรียนมีน้ำใจเอื้อเฟื้อและให้การช่วยเหลือต่อกัน ( $\bar{X} = 4.77, S.D. = .53$ ) รองลงมา โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นมิตรรักใคร่ผูกพันและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.71, S.D. = .56$ ) และครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ( $\bar{X} = 4.68, S.D. = .62$ ) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูให้การยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานได้ ( $\bar{X} = 4.02, S.D. = .41$ )



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การตัดสินใจร่วมกัน</b>			
1. ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ	3.86	.85	มาก
2. ครูมีโอกาสร่วมอภิปรายและตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียน	4.18	.89	มาก
3. บุคลากรให้การเคารพ และเชื่อมั่นในการตัดสินใจซึ่งกันและกัน	4.38	.75	มาก
4. ครูมีการสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.14	.73	มาก
5. ครูมีการผสมผสานความคิดเห็นที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อการพัฒนางานในโรงเรียน	4.14	.79	มาก
รวม	4.14	.32	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมด้านการตัดสินใจร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .32$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรให้การเคารพ และเชื่อมั่นในการตัดสินใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.38, S.D. = .75$ ) รองลงมา ครูมีโอกาสร่วมอภิปรายและตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = .89$ ) และครูมีการสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ครูมีการผสมผสานความคิดเห็นที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อการพัฒนางานในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .79$ ) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.86, S.D. = .85$ )

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการทำงานเป็นทีม ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จำแนกรายข้อ

การทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การมีผลประโยชน์ร่วมกัน</b>			
1. ครูมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร	4.17	.87	มาก
2. ครูทุกคนได้รับผลประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน	4.27	.81	มาก
3. โรงเรียนมีการจัดสรรผลตอบแทนในการทำงานที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม	4.11	.74	มาก
4. ครูมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ที่ได้รับด้วยความเต็มใจ	4.01	.74	มาก
5. ครูมีการให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจต่อความสำเร็จ	4.17	.57	มาก
รวม	4.14	.36	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .36$ ) เมื่อพิจารณารายข้อทุกข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูทุกคนได้รับผลประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.27, S.D. = .81$ ) รองลงมา ครูมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ( $\bar{X} = 4.17, S.D. = .87$ ) ครูมีการให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจต่อความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.17, S.D. = .57$ ) ข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ที่ได้รับด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.01, S.D. = .74$ )

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงาน  
เป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ภาวะผู้นำ	การทำงานเป็นทีม						รวม
	การมี เป้าหมาย ร่วมกัน	การติดต่อ สื่อสารกัน ในกลุ่ม	การมี ส่วนร่วม ในการ ดำเนินงาน	การ มีมนุษย สัมพันธ์	การตัดสินใจ ร่วมกัน	การมี ผลประโยชน์ ร่วมกัน	
การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	.462**	.484**	.423**	.582**	.408**	.410**	.471**
การสร้างแรง บันดาลใจ	.447**	.479**	.435**	.476**	.551**	.460**	.503**
การกระตุ้น	.515**	.407**	.456**	.521**	.424**	.444**	.421**
การใช้ปัญญา	.406**	.453**	.618**	.639**	.483**	.574**	.664**
การคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล	.406**	.453**	.618**	.639**	.483**	.574**	.664**
รวม	.458**	.470**	.567**	.564**	.676**	.420**	.612**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ .01 ( $r=.612$ )

เมื่อพิจารณาจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทุก  
ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย

ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $r=.664$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=.503$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (.471) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r=.421$ )

โดยที่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้นำผลมาวิเคราะห์เรียงลำดับความสัมพันธ์จากในระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด ได้แก่

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงกับการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $r=.639$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $r=.618$ ) ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $r=.514$ ) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $r=.483$ ) การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ( $r=.453$ ) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน (.406)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $r=.551$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ( $r=.479$ ) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $r=.476$ ) ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $r=.460$ ) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ( $r=.515$ ) และด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $r=.456$ )

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $r=.582$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ( $r=.484$ ) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ( $r=.462$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $r=.423$ ) ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $r=.410$ ) และด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $r=.408$ )

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $r=.521$ ) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ( $r=.515$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $r=.456$ ) ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $r=.444$ ) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $r=.424$ ) และด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ( $r=.407$ )

และเมื่อพิจารณาจากตัวแปรการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย

ได้แก่ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $r=.676$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในงาน ( $r=.576$ ) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $r=.564$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม ( $r=.470$ ) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ( $r=.458$ ) และ ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $r=.420$ )

โดยที่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้นำผลมาวิเคราะห์เรียงลำดับความสัมพันธ์จากใน ระดับมากที่สุดถึงระดับน้อยที่สุด ได้แก่

ความสัมพันธ์ระหว่างกับการทำงานเป็นทีมของครูกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการตัดสินใจร่วมกัน พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับ ค่อนข้างสูงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับ ความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=.551$ ) ด้านการคำนึงปัจเจก บุคคล ( $r=.483$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r=.424$ ) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r=.408$ )

ความสัมพันธ์ระหว่างกับการทำงานเป็นทีมของครูกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกใน ระดับปานกลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับ ความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล( $r=.618$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญา ( $r=.546$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=.435$ ) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r=.423$ )

ความสัมพันธ์ระหว่างกับการทำงานเป็นทีมของครูกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปาน กลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับ ความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล( $r=.639$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ ( $r=.582$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r=.521$ ) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=.476$ )

ความสัมพันธ์ระหว่างกับการทำงานเป็นทีมของครูกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับ ปานกลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับ ความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r=.484$ ) ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ( $r=.479$ ) ด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล ( $r=.453$ ) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r=.407$ )

ความสัมพันธ์ระหว่างกับการทำงานเป็นทีมของครูกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับ



ปานกลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r=.515$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r=.462$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=.447$ ) และด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล ( $r=.406$ )

ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล ( $r=.574$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=.460$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r=.444$ ) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r=.410$ )



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2557 จากสถานศึกษา จำนวน 22 แห่ง จำนวน 985 คน

2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ปีการศึกษา 2557 จากสถานศึกษา จำนวน 22 แห่ง จำนวน 284 คน ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้นในการคำนวณหาสัดส่วน

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ประกอบด้วยแบบสอบถาม 1 ชุด จำนวน 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยแบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน จำนวน 30 ข้อ

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการทำงานเป็นทีมของครู และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33, S.D. = .15$ ) เมื่อพิจารณารายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = .21$ ) ด้านอื่นอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.39, S.D. = .28$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.20, S.D. = .31$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = .30$ )

1.3.2 ระดับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 11 พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13, S.D. = .15$ ) เมื่อพิจารณารายด้านของการทำงานเป็นทีมทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = .38$ ) และด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = .38$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.34, S.D. = .17$ ) ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .32$ ) ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .36$ ) และด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.00, S.D. = .31$ )

1.3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ( $r=.612$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวก โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $r=.664$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $r=.503$ ) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r=.471$ ) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $r=.421$ )

และเมื่อพิจารณาจากตัวแปรการทำงานเป็นทีมของครู พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ( $r=.676$ ) ด้านการมีส่วนร่วมในงาน ( $r=.576$ ) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $r=.564$ ) ด้านการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม ( $r=.470$ ) ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ( $r=.458$ ) และ ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน ( $r=.420$ )

## 2. อภิปรายผล

การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 11 สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

### 2.1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร เขต 11 จากผลการวิจัย ดังนี้

จากผลการวิจัย ที่พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33, S.D. = .15$ ) นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะเป็นเพราะว่าครูมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติของครูในปัจจุบันได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารที่มุ่งตอบสนองเป้าหมายของการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาวางตัวเหมาะสมสามารถเป็นแบบอย่างและสร้างความศรัทธาแก่ครูได้ มีวิธีจูงใจให้ครูทำงานเพื่อให้เกิดคุณค่าในตนเอง และเพื่อศักดิ์ศรีของโรงเรียน อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาได้พยายามเชิญชวนกระตุ้นให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนอยู่ตลอดเวลา และครูอาจมองว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้มอบหมายให้ทำงานที่ครูถนัด จึงเกิดความสุขในการทำงาน ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนทุกกลุ่มประสบการณ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน แล้วพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50, S.D. = .21$ ) นั้น เป็นเพราะว่า การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเริ่มแรกผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาเชื่อมั่น เป็นแบบอย่างที่ดี มีบุคลิกที่เข้มแข็ง ครูสามารถมองเห็นได้ถึงความมุ่งมั่นแน่วแน่เอาจริงเอาจังของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วครูจะเกิดความตระหนักในภาระหน้าที่ซึ่งผู้บริหารไม่ต้องใช้คำสั่ง จากผลงานวิจัยนี้จึงสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทุกคนต้องปฏิบัติอย่างจริงจังจึงเป็นลำดับแรกของการเข้าไปบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งเมื่อที่ได้รับมอบหมายหรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา และในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ ผลการวิจัยยังพบว่าข้อที่มีค่าคะแนนผลการวิจัยมากที่สุดได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X} = 4.59, S.D. = .53$ ) จึงอาจสามารถแสดงให้เห็นว่าครูรับรู้ว่าการบริหารงานทุกอย่างของผู้บริหารนั้นล้วนแต่คำนึงถึงประโยชน์ที่



โรงเรียนจะได้รับมากกว่าคำนึงถึงตนเอง จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ครูศรัทธาและเชื่อมั่นต่อผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง สอดคล้องกับที่ เมอร์เนอร์. (Marriner, 1993 : 14) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น

ในส่วนของด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.18, S.D. = .30$ ) ที่มีค่าคะแนนผลการวิจัยน้อยที่สุดกว่าด้านอื่นๆ นั้น อาจเป็นเพราะว่า ครูคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องปฏิบัติในด้านนี้ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ภารกิจที่โรงเรียนต้องปฏิบัตินั้นมีจำนวนมาก บางครั้งผู้บริหารไม่สามารถจะดูแล เอาใจใส่ หรือคำนึงถึงครูเป็นรายบุคคลได้ทั่วถึง ผู้บริหารจะเลือกตอบสนองความต้องการของครูเป็นรายกลุ่ม มากกว่าเป็นรายบุคคล แต่เมื่อถึงจุดๆ หนึ่งแล้วครูก็จะปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยตนเอง โดยไม่รอผู้บริหารสถานศึกษามาพูดคุยทำความเข้าใจหรือสั่งการ แต่ความสุขในการทำงานของครูอาจจะไม่มากเท่าที่ครูคาดหวังไว้ ผลการวิจัยจึงปรากฏตามผลดังกล่าว และเมื่อพิจารณาผลการวิจัยในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าข้อที่มีค่าคะแนนผลการวิจัยต่ำสุด ได้แก่ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.96, S.D. = .69$ ) นั้น ก็อาจเป็นเพราะว่าในมุมมองของครูอาจคิดเพียงมีดีผลที่ตนเองควรได้รับ แต่ยังขาดการคิดถึงความสุขโดยรวมของครูทุกคนในโรงเรียนเหมือนอย่างที่คุณบริหารคิดก็เป็นได้ ผลการวิจัยจึงออกมาต่ำกว่าข้ออื่นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทวา ตั้งวานิชกพงษ์. (2555) ที่วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นที่สังเกตได้ว่าข้อที่กล่าวว่า ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.12, S.D. = .66$ ) พบว่าเป็นข้อที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุดจากข้ออื่นๆ ผู้วิจัยคิดว่าประเด็นนี้ผู้บริหารจะไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้กับครูทุกคน เพราะครูทุกคนมีความคาดหวัง และมีความสามารถที่แตกต่างกัน โดยคนที่มีความคาดหวังต่อผลงานและมีความสามารถในการทำงานสูง จะเห็นด้วยและปฏิบัติได้ดีในข้อนี้ได้ ตรงกันข้ามครูที่มีความคาดหวังต่อผลงานและมีความสามารถ

ในการทำงานค่อนข้างต่ำอาจจะไม่เห็นด้วยกับข้อนี้มากนัก จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องพัฒนา สร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ท้าทาย และสร้างความเชื่อมั่นให้ครูเห็นคุณค่าในตัวเองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับที่ โคเฮน. (Cohen, 1990: 58 – 60 อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540: 65) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นการตั้งใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า และสร้างความคาดหวัง ให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

ในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ที่ผลการวิจัยพบว่าค่าคะแนนในข้อผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่ ( $\bar{X} = 4.15, S.D. = .82$ ) มีค่าคะแนนน้อยที่สุดจากทุกข้อนั้น อาจเป็นเพราะว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนนั้นมีหลายปัญหา และมีความหนักเบาของปัญหาที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารสถานศึกษาจะเลือกปัญหาปัญหาที่ไม่รุนแรงมากนักมาบอกครูเพื่อช่วยกันคิดหาทางแก้ไข แต่ปัญหาที่รุนแรงบางอย่างนั้นผู้บริหารจะไม่บอกให้ครูทราบ เพราะป้องกันครูเสียขวัญ แต่ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็จะพยายามหาวิธีการแก้ไขบรรเทาปัญหารุนแรงเหล่านั้นด้วยวิธีการต่างๆโดยครูอาจไม่ทราบ แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่ามีผลการวิจัยอยู่ในระดับมากนั้นแสดงให้เห็นถึงผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นให้ครูได้ใช้ความคิดอย่างมีเหตุผลในการทำงาน ครูคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับที่ บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540: 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูคิดสิ่งใหม่ ย้ายให้แก้ปัญหาคด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ และมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลผู้บริหารให้ความสนใจครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิดทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงาน เมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้าและยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

## 2.2 การศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จากผลการวิจัย ดังนี้

จากผลการวิจัย ที่พบว่า ครูทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32, S.D. = .15$ ) นั้น ผู้วิจัยคิดว่า การทำงานในโรงเรียนในปัจจุบันนั้นมีการกิจกรรมมากกว่าการจัดการเรียนการสอน อีกทั้งยังมีความเร่งด่วน เปลี่ยนแปลงของงานต่างๆอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งงานบางอย่างมีความยากและซับซ้อน จึงมีความจำเป็นต้องมีแบบแผนขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีการ

มอบหมายงานให้ครูทำอย่างเป็นระบบ ครูร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องร่วมแรงร่วมใจกันทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่กำหนดเป้าหมาย ติดต่อบริการกัน ร่วมลงมือทำงานด้วยกัน ช่วยกันคิดตัดสินใจ ครูรู้สึกว่าคุณค่า ส่งผลดีต่อการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ง่ายภายใต้การทำงานด้วยกันอย่างมีความสุขมีบรรยากาศการทำงานที่ดี และสุดท้ายเมื่อผู้เรียนและโรงเรียนได้ประโยชน์ ครูก็จะได้รับประโยชน์พร้อมกันไปด้วย สอดคล้องกับที่ อรรถพร จีนะวัฒน์ และชัยพจน์ รักราม. (2556: 4 - 32-33) ได้อธิบายลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ ว่า สมาชิกทีมงาน ต้องมีเจตนาดี ตั้งใจจริงในการทำงานของทีมงานโดยผูกพันต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีแบบแผนการทำงานเป็นทีม นับตั้งแต่ลักษณะของกลุ่ม ขนาดของกลุ่มต้องเหมาะสมกับงานที่ทำ เป้าหมายขั้นตอนของการทำงานที่แน่นอน โดยสรุปขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย มีการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่ชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่าง ครบถ้วน มีการกำหนดลักษณะงาน และแบ่งสรรส่วนงานและทรัพยากรที่ต้องใช้อย่างชัดเจนมีการวางแผนกำหนดกรอบขอบเขตของงาน รวมทั้งเงื่อนไขเวลาไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม มีระบบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน มีการทบทวนการดำเนินงานเมื่อถึงกำหนดเวลาที่ต้องทบทวน เพื่อปรับแผนงานตามสมควร และมีการประเมินผลงาน และแจ้งให้สมาชิกร่วมทีมทราบ เพื่อให้เปิดการปรับปรุงและเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในทีมงานเมื่อผลงานสำเร็จอย่างดียิ่ง

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยรายด้านของการทำงานเป็นทีมทั้ง 6 ด้าน แล้วพบว่า ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55, S.D. = .38$ ) นั้น อาจเป็นเพราะว่า ครูมีการทำงานเป็นทีมร่วมกัน เมื่อครูมีโอกาสร่วมกันทำงานที่ค่อนข้างยาก ซับซ้อน และมีการระงวนมาก จะทำให้ครูมีความเห็นอกเห็นใจเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีน้ำใจช่วยกันทำงาน เมื่องานสำเร็จก็จะเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความสุขในผลงานที่สำเร็จที่คาดหวังไว้ บรรยากาศในโรงเรียนก็จะอบอุ่นน่าอยู่ ดังนั้นครูจึงมีความคิดเห็นในเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์สูงดังกล่าว

ในส่วนของด้านการสื่อสารภายในกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.60, S.D. = .08$ ) ที่มีค่าคะแนนผลการวิจัยน้อยกว่าด้านอื่นๆ นั้น ผู้วิจัยคิดว่าอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่ และใหญ่พิเศษ ซึ่งจะมีลักษณะระบบการสื่อสารเพื่อการทำงานที่เน้นการสื่อสารทางเดียวจากบนลงล่างมากกว่า โดยการสื่อสารมักจะถูกจัดระบบให้สื่อสารจากผู้บริหารสถานศึกษา ลงมายังรองผู้บริหารสถานศึกษา ลงยังกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือลงมายังงานย่อยๆ ต่างๆ ผ่านหัวหน้าของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และหัวหน้างาน เป็นหลัก โอกาสที่ครูจะซักถามปัญหาข้อสงสัยโดยและรับฟังข้อมูลข่าวสารโดยตรงกับผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีน้อย อีกทั้งระหว่างครูกับครูจึงมีโอกาสสื่อสารกันเรื่องการทำงานด้วยกันก็ลงน้อยด้วย ครูจึงมีความคิดเห็นต่อด้านการสื่อสารภายในกลุ่มนี้ค่อนข้างน้อย

จากผลการวิจัยทั้งด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มดังกล่าวข้างต้น สังเกตได้ว่า การทำงานเป็นทีมด้านการมีมนุษยสัมพันธ์มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ด้านการติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก นั้น อาจเป็นเพราะว่าการมีมนุษยสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าทั้งในการทำงานและส่วนตัว แต่การติดต่อสื่อสารนั้นจะมีลักษณะค่อนข้างเป็นทางการโดยในโรงเรียนนั้นบางครั้งอาจมีการสื่อสารทางเดียวอยู่บ่อยครั้ง และการติดต่อสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับการทำงานมากกว่าส่วนตัว ครูจึงมีความคิดเห็นที่ต่างกัน แต่ก็ยังอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ คณิต ทิพย์โอสธ. (2555) ที่ศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน แล้วพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การยอมรับนับถือ การมีเป้าหมายเดียวกัน การมีมนุษยสัมพันธ์ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิวะวามร พิรพร. (2557) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมด้านการติดต่อสื่อสารต่ำที่สุด

ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ที่พบว่าครูทุกคนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงานมากกว่าความสำคัญส่วนบุคคลได้ ( $\bar{X} = 3.81, S.D. = .52$ ) ซึ่งมีค่าคะแนนน้อยกว่าข้ออื่นนั้น อาจเป็นเพราะว่าในบางครั้งผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามเพื่อรับฟังข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาการบริหารของตนเองต่อไป ซึ่งถ้าหากครูทุกคนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงานมากกว่าความสำคัญส่วนบุคคลแล้ว นับว่าเป็นเรื่องที่ดีต่อโรงเรียน และจะส่งผลให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและรวดเร็วทันต่อความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ สุรีพร พิงพทุธคุณ (2549 : 40) ที่กล่าวว่า การมีเป้าหมายร่วมกันจะเป็นทีมงานได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งมักจะถูกลืมเสมอ คือ สมาชิกทุกคนในทีมต่างมีเป้าหมายส่วนตัวกันทุกคน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องระบุให้ชัดเจนว่า งานใดหรือเป้าหมายที่ต้องการร่วมมือกันทำ เพื่อสมาชิกในทีมได้รู้จักและวางแผนให้ถูกต้องว่าเมื่อไรควรทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือภารกิจรวม เมื่อไรควรทำภารกิจที่เป็นเป้าหมายส่วนตัวเอง ดังนั้นบุคคลในทีมแต่ละฝ่ายของทีมได้เข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายหลักขององค์กรและเรียนรู้อาชีพเป้าหมายของผู้อื่น หรือฝ่ายอื่นที่ตนเองทำงานเกี่ยวข้องด้วยคืออะไร และสามารถเจรจา กัน สามารถหาจุดประสานที่ทุกฝ่ายยอมรับได้ในการทำงาน เพื่อเป้าหมายรวมของทีมและในเวลาเดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละฝ่าย หรือของแต่ละบุคคลได้เช่นกัน

ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน พบว่าผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลางในข้อที่ว่าครูสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน ( $\bar{X} = 3.08, S.D. = .36$ ) นั้น อาจเป็นเพราะว่า การทำงานของครูในโรงเรียนนั้นส่วนใหญ่จะเป็นงานหลักในหน้าที่ประจำซึ่งครู



จะต้องปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ในการพัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นนั้นต้องเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการร่วมแสดงความคิดเห็น แต่ในบางครั้งครูอาจรู้สึกว่ายังมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อยไป และสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องนี้ในข้างต้นที่พบว่าการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการตัดสินใจร่วมกัน จากผลการวิจัยพบว่าโดยรวมแล้วมีผลการวิจัยอยู่ในระดับมากในทุกข้อ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เคารพต่อการตัดสินใจของทีมงานซึ่งกันและกัน ร่วมกันคิดบูรณาการความคิดเห็นของทีมงานแต่ละคน นำมาสรุปเป็นข้อตกลงร่วมกันของโรงเรียนที่ทุกคนต้องนำไปปฏิบัติ จึงนับว่าเป็นผลดีจากการตัดสินใจที่ถูกต้องที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะทำเช่นนั้น สอดคล้องกับสุนันทา เลาพันธ์. (2542 : 95) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะการตัดสินใจนั้นโดยปกติแล้วกลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะไม่จำกัดการตัดสินใจของตนอยู่แค่วิธีการใดเพียงวิธีการเดียว แต่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหานั้นมากที่สุด ซึ่งจะขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำและทีมงานด้วยเหมือนกัน และยังอธิบายอีกว่าการตัดสินใจร่วมกันมีข้อดี ประกอบด้วย การตัดสินใจร่วมกันจะรวมความรู้ ทักษะ และความชำนาญมากกว่าบุคคล การตัดสินใจร่วมกันจะมีความหลากหลายทางความคิด ทำให้ได้จำนวนแนวความคิดและทางเลือกมากกว่าการตัดสินใจของแต่ละบุคคล และการตัดสินใจร่วมกันก่อให้เกิดการสื่อสารความเข้าใจ การยอมรับจากสมาชิก ในกลุ่ม ทำให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละในการปฏิบัติงาน

ด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน จากผลการวิจัยพบว่าโดยรวมแล้วมีผลการวิจัยอยู่ในระดับมากในทุกข้อ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า เมื่อครูทุกคนมีการทำงานเป็นทีม มีเป้าหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกัน มีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ ลงมือทำงานร่วมกัน ภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์ ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลให้งานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ครูหรือทีมงานทุกคนก็就会有ความภาคภูมิใจ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน และทุกคนรู้สึกว่าคุณค่า ซึ่งที่ได้กล่าวมานั้นเป็นความคาดหวังและต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน สอดคล้องกับที่ ทิศนา ขัมมณี (2545: 10) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีผลประโยชน์ร่วมกัน คือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน เป็นการจูงใจที่สำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารทุกยุคทุกสมัยประสบผลสำเร็จในการทำงานได้เพราะจะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจแบบต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การมีผลประโยชน์ร่วมกันมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจัดสรรผลประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ

**2.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จากผลการวิจัย ดังนี้**



จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก กับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 อย่างมีนัยสำคัญที่ .01 นั้น แสดงให้เห็นว่าหากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสูง ระดับการทำงานเป็นทีมของครูก็จะพัฒนาสูงตามขึ้นด้วย หรืออาจกล่าวในทางกลับกันได้ว่า หากครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ก็เป็นผลมาจากการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นั่นเอง ดังนั้นหากเราต้องการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมของครู ผู้บริหารสถานศึกษาก็จำเป็นต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการทำให้ภารกิจของโรงเรียนสำเร็จ และมีการพัฒนาขึ้นนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญที่สุดเป็นลำดับแรก เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถจัดระบบการทำงานมุ่งสู่ความสำเร็จ สร้างแรงจูงใจ นำและพัฒนาครูให้ เป็นทีมงานที่เข้มแข็ง ทันสมัย ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากผู้บริหารขาดทักษะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงแล้วย่อมไม่สามารถจะพัฒนาและบริหารทีมงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ส่งผลให้โรงเรียนไม่มีคุณภาพและไม่มีการพัฒนาที่เข้มแข็ง สอดคล้องกับ ทีแบสและ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1993 : 114-122 อ้างถึงใน กุลชลี จงเจริญ, 2556: 2-11) กล่าวว่า ผู้นำมีอิทธิพล ต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ ผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550) ที่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามสภาพการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียน มัธยมศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยโดยยึดตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว แสดงให้เห็นว่า หากจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ของครูเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลการวิจัยระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผู้บริหาร จำเป็นต้องพัฒนาพฤติกรรมหรือทักษะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมาก่อนเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการใช้อิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับที่ เสน่ห์ จัยโต. (2552: 6-9) อธิบายภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อองค์การว่า หากผู้นำขาดภาวะผู้นำแล้ว จะไม่กระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งภาวะผู้นำยังมีความสำคัญต่อการโน้มน้าวจูงใจให้ บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ และส่งผลให้บุคคลในองค์การเกิดการยอมรับ ศรัทธาและเชื่อมั่นในการบริหารองค์การของผู้นำ และภาวะผู้นำจะเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อ

เผชิญกับสภาวะคับขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญให้บุคคลได้ยึดเหนี่ยว ฟังฟังและร่วมมือช่วยเหลือกัน

เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัยโดยยึดตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมแล้ว แสดงให้เห็นว่า หากจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครูเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลการวิจัยระดับการทำงานเป็นทีมของครูครั้งนี้ องค์กรประกอบด้านการติดต่อสื่อสาร ภายในกลุ่ม ควรพัฒนาก่อนเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่ ด้านการมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการตัดสินใจร่วมกันกับด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน และด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ เพราะการติดต่อสื่อสาร และการทำงานเป็นทีมของครูที่ดีนั้น เกิดจากการผลของการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ จึงกล่าวได้ว่าการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับที่ วูดค็อกและฟรานซิส. (Woodcock and Francis, 1994 อ้างถึงใน อรรถพร จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รังงาม, 2556: 4 - 15) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับเมื่อมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ สมาชิกแต่ละคนในทีมที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน จะภูมิใจและเกิดเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงาน หัวหน้าทีมมอบอำนาจและให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วม ทีมจึงแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีที่สุดในความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงานช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆให้ลุกล่วงได้ดี ประสพการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างของสมาชิกในทีมงานทำให้กระบวนการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจมีคุณภาพ ขจัดปัญหาด้านการสื่อสารของสมาชิก และลดต้นทุนด้านการบริหารงานของหน่วยงาน เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรทุกคนทุกระดับเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน และสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานมีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันทางใจต่อกิจกรรมของทีมงาน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 และผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมหรือทักษะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในปฏิบัติหน้าที่เป็นโค้ช ให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เป็นลำดับแรก

3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมีการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมหรือทักษะด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการติดต่อสื่อสารกันภายในโรงเรียนให้ครูได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ทุกคน และเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาการทำงานตลอดเวลา

3.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเอง เรื่องวิธีการหรือทักษะการบริหารตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเนื่อง

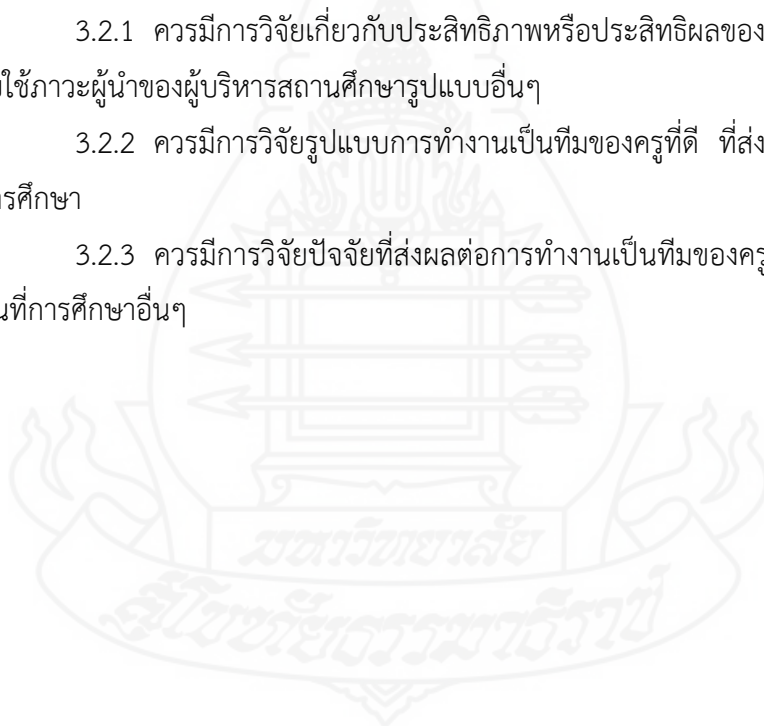
3.2.5 ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมของครูอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลขององค์กรที่เกิดจากการบริหารโดยใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษารูปแบบอื่นๆ

3.2.2 ควรมีการวิจัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมของครูที่ดี ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3.2.3 ควรมีการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน จังหวัดหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรกนก ทิพรส. (2551). *องค์การและบริหารจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เอกสารประกอบการอบรม.
- กฤติยา พิภูลทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กาญจนา ชุมศรี. (2553). *องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- กุลชลี จงเจริญ. (2556). *ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ใน ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา*. (หน่วยที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกตศรินทร์ นิมพลี. (2552) *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและปัจจัยสนับสนุนทางการบริหารกับการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เกตศรินทร์ ตรีเดช. (2554). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- คณิต ทิพย์โอสถ. (2555). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 1*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.



- คมเพชร ฉัตรศุภกุล. (2546). *กลุ่มสัมพันธ์ในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- จุฑารัตน์ พันतालสิน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเป็นทีม แรงจูงใจไม่ สัมฤทธิ์กับผลผลิตในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกองทัพก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.*
- เจติยา ตากระบุตร. (2554). *อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.*
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2544). *ทักษะการบริหารทีมงาน : Team management skills. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชันเทคโนโลยี.*
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคณะ. (2548). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.*
- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยบางประการส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตัวแทนบริษัทเมืองไทยประกันชีวิตจำกัดในเขตกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิตสาขาสถิติทางการศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.*
- ดิเรก วรรณเศียร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพฯ: บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ.*
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.*
- ทัศนา แคมณี. (2537). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.*
- \_\_\_\_\_. (2545). *กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการทำงานเป็นทีมและการจัดการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: มหานคร นิชนแอตเวอร์ไทซิงกรุ๊ป.*
- ทัศนา แสงศักดิ์. (2539). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอาชีพระยะสั้นช่วง อดสาหกรรม กรมอาชีวศึกษา. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุขฎิบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพฯ.*
- เทวา ตั้งวานิชกพงษ์. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงาน ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.*

- จงชัย สันติวงษ์. (2538). การจัดการองค์การ. ใน *เอกสารสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์การ*.  
(หน่วยที่ 8). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช: นนทบุรี.
- จงชัย หมื่นสา. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคามเขต 3*. (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต).  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธรรมรส โชติบุญขร. (2552). การสร้างทีมงาน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ มหาบัณฑิตบริหารการศึกษา (หน่วยที่ 8)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 2*. (ปริญญาานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- นันทวรรณ นิลวรรณ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหาร สถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2553). *การจัดการสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ลกรุ๊ป.  
\_\_\_\_\_. (2549). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำอำนาจความศรัทธาและความ พึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประดิษฐ์ คุณรัตน์. (2539). *มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประยุทธ์ สุวรรณโกตา. (2536). *การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม*. *วารสารพัฒนาชุมชน* กรุงเทพฯ: ปีที่ 32 ฉบับที่ 5 พฤษภาคม.
- ปริญญา ต้นสกุล. (2550). *เรื่อง Team กับลูกน้องที่นายต้องรู้*. กรุงเทพฯ: มหานครจักรวาล.

- เปรมฤดี คฤเดช. (2540). *การพัฒนาชุดฝึกอบรมเชิงประสบการณ์เพื่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สำหรับนักศึกษาพยาบาล*. (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. (2542). *พฤติกรรมกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: วิสัทธิพัฒนา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระวัง เกิดโพธิ์เนตร. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหานครพิทักษ์อักษร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: Dimon in Business Word.
- รังสีมา มั่นในอารีย์. (2549). *การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พัฒนาวิชาการ.
- รัชนิกร สมทรัพย์. (2550). *การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัล*. กรุงเทพฯ: เอ็ม ไอ ที พรินติ้ง.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (ปริญญาานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- \_\_\_\_\_. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์พฤติกรรมแบบมนุษย์ในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วรภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- \_\_\_\_\_. (2551). *แนวทางการจัดการเรียนรู้แบบโครงงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็ม ไอ ที พรินติ้ง.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2546). *ระบบทวิภาคีกับการแก้ปัญหาแรงงานในรัฐวิสาหกิจเรื่องการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: กรมสวัสดิการคุ้มครองแรงงาน.
- วิมาพร มาพบสุข. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2546). *โรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการ* กรุงเทพฯ ปีที่ 32 มกราคม – เมษายน.
- ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝันสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรีเขต 2*. (สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ศิวะวามร พิรพร. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหาร ธนาคารออมสินจังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระบัณฑิตวิทยาลัย) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

- สันติ บางอ้อ. (2541). *การบริหารทีมงานสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
การพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (2558). รายงานผลการดำเนินงานประจำปี  
งบประมาณ พ.ศ.2557. สุราษฎร์ธานี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.  
2552 – 2561). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2553). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุทธิวรรณ ตันติรัตนวงศ์. (2535). *การพัฒนาทีมงาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุนันทา เลहनันท์. (2542). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี บุกส์โตร์.  
\_\_\_\_\_. (2549). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: มหานครแอนด์เมตสติคเกอร์แอนด์ดีไซน์.
- สุพิชญา ชัยโชติรัตนันท์. (2551). *ผู้จัดการป้ายแดง วิ่งแข่งมือโปร*. กรุงเทพฯ: ไอเอ็มบุ๊กส์.
- สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2544). *ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริการชั้นยอดพิมพ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา:  
มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2553). *สู่มิติการเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: วารสารวิชาการปีที่  
36 มิถุนายน.
- สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2549). *การบริหารจัดการทีมงาน*. กรุงเทพฯ: มหานคร แอ็กเซเปอร์เน็ท.
- สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม  
ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
หนองคาย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2534). *ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ*. กรุงเทพฯ: บัณฑิต  
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาและนครปฐม:  
สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เอกสารการอบรม.  
\_\_\_\_\_. (2553). *ภาวะผู้นำ*. ใน *ประมวลสารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา*. (หน่วยที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เสาวลักษณ์ บุญกำเนิด. (2553). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อรณพ จินะวัฒน์ และชัยพจน์ รักราม. (2556). *มนุษย์สัมพันธ์และการพัฒนาทีมงาน. ในประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาทักษะและประสบการณ์วิชาชีพสำหรับผู้นำทางการศึกษา. (หน่วยที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- อรสา อาลี. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- Farlet, M.J , and Stoner, M.H. (1989). The nurse exclusive and interdisciplinary team building The Journal of Nursing Administration 26(3), 114-115.
- Kristoff, and Barbara. (2003). Trainfonnational leader Ship Professional school culture and perceived effectiveness in specialized programs for students with disabilities” Proquest Dissertation Abstracts Rutgers The state University Of new jersey New Brunswick.
- Keller, A.T. (1993). *Transformational Leadership in Nursing*. St. louis: Mosby Massey.
- Parker, G.P. (1990). *Team players and team work: The new competitive business strategy* San Francisco: CalifJossey – Bass.
- Trimble, S. and Miller, J.W. (1996). Certioninvigotation and sustaining effective team Personalizing the high School the light school: the mist important reform NASSP Bulletin, 2(4) 35 – 40.
- William, L.K; Steers, R.M. and Terborg, J.R. (1995). *The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. Journal of Organization Behavior. 16(4) : 319-333.*



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ0522.16 (บ)/183

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 24 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเอกวุฒิ ไกรมาก นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ นายวิเชียร ศรีแก้วแฝก รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาดำเนินการพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081 3704859



ที่ ศธ0522.16 (บ)/183

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 24 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเอกวุฒิ ไกรมาก นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวรัตน์ ไกรมาก ตำแหน่งศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้าน วิจัยการศึกษา และบริหารการศึกษา พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ0522.16 (บ)/183

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 24 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอรเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเอกวุฒิ ไกรมาก นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ นายสุภาพชัย สานุสันต์ ตำแหน่ง ครู โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การใช้ภาษาไทย พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึง  
ขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081 3704859





ที่ ศธ0522.16 (บ)/183

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 24 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเอกวุฒิ ไกรมาก นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ นายทองแท่ง ทองลิ่ม ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7



ที่ ศธ0522.16 (บ)/183

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด

จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 24 มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางอุทัยวรรณ พงศ์อร่าม

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายเอกวุฒิ ไกรมาก นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การวัดผลประเมินผล และบริหารการศึกษา พิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 081 3704859

ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

#### 1. ชื่อ นายวิเชียร ศรีแก้วแฝก

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 (ชุมพร สุราษฎร์ธานี)  
 วุฒิการศึกษา ศษ.ม.การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11  
 ผู้บริหารสถานศึกษา 2 ปี  
 ผู้บริหารการศึกษา 18 ปี  
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

#### 2. ชื่อ นางอุทัยวรรณ พงศ์อร่าม

สถานที่ทำงาน โรงเรียนศรีราษฎร์ จังหวัดชุมพร  
 วุฒิการศึกษา กศ.ด.การวัดผลและประเมินผล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ รองผู้อำนวยการโรงเรียนศรีราษฎร์ วิทยฐานะเชี่ยวชาญ  
 จ.ชุมพร  
 15 ปี  
 ครูผู้สอน 23 ปี  
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดผลประเมินผลและการบริหารการศึกษา

#### 3. ชื่อ นางสาวรัตน์ ไกรมาก

สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2  
 วุฒิการศึกษา ค.ม. วิจัยการศึกษา ค.ด.พัฒนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ 9 ปี  
 ครูผู้สอน 12 ปี  
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยการศึกษา การวัดผลประเมินผล

#### 4. ชื่อ นายสุภาพชัย สานุสันต์

สถานที่ทำงาน โรงเรียนท่าแซะรัชดาภิเษก จังหวัดชุมพร  
 วุฒิการศึกษา กศ.ม.การสอนภาษาไทย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ  
 ครูผู้สอน 26 ปี  
 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการใช้ภาษาไทย

## 5. ชื่อ ผศ.ดร.ทองแท้ ทองลิ้ม

สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

วุฒิการศึกษา ปรด.การจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา

ประสบการณ์หรือความชำนาญ ตำแหน่ง คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

อาจารย์ระดับอุดมศึกษา 26 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร  
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพรสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 11 โดยมีครูเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้
  2. แบบสอบถามชุดนี้ มี 3 ตอน ประกอบด้วย
    - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
    - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นมาตรฐานประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ มีจำนวน 30 ข้อ
    - ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของครู เป็นมาตรฐานประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ มีจำนวน 30 ข้อ
  3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามข้อตามความเป็นจริง ความคิดเห็นและคำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ ผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคุณภาพของการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายเอกวุฒิ ไกรมาก  
ผู้วิจัย

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าที่ข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ  
 ชาย  หญิง
2. วุฒิทางการศึกษา  
 ปริญญาเอก  ปริญญาโท  ปริญญาตรี
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร(คนปัจจุบัน)  
 น้อยกว่า 5 ปี  ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

## สถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน

เพศ

ชาย

หญิง

ประสบการณ์การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโดยรวมทุกโรงเรียน

5 ปีและน้อยกว่า

มากกว่า 5 ปี

ขนาดโรงเรียนของท่าน

โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499)

โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499)

โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,399)

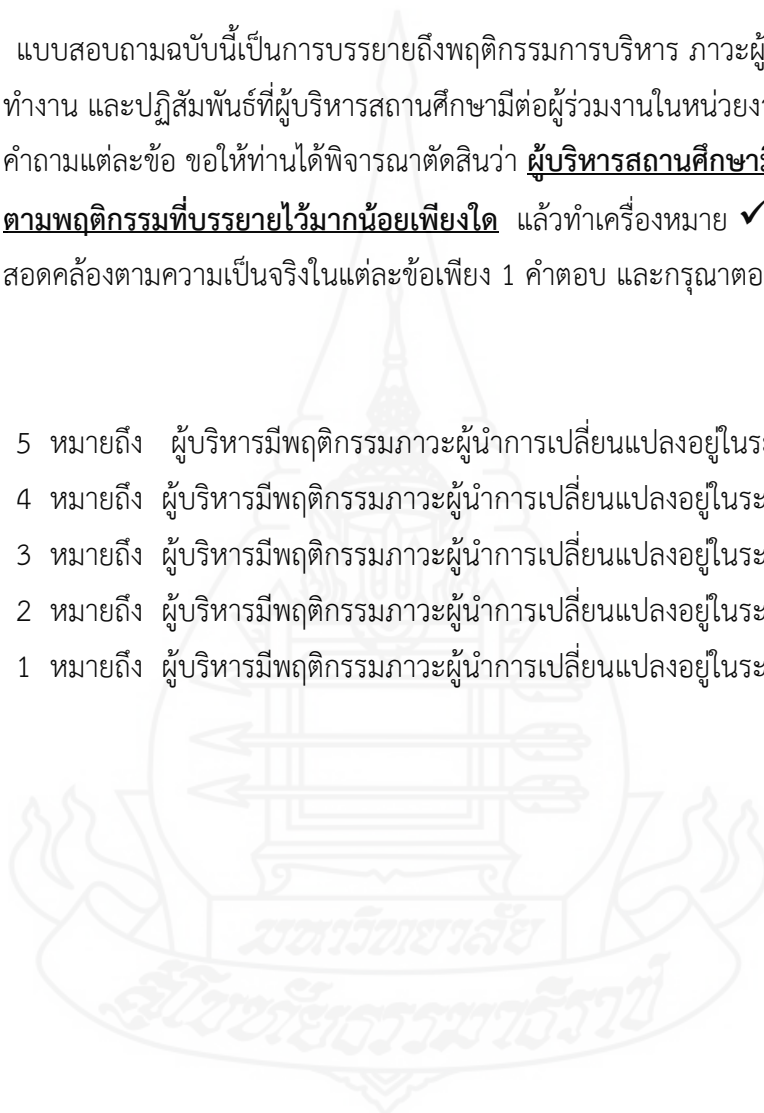
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,400 ขึ้นไป)

## ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมการบริหาร ภาวะผู้นำ ลักษณะการทำงาน และปฏิสัมพันธ์ที่ผู้บริหารสถานศึกษามีต่อผู้ร่วมงานในหน่วยงาน ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านได้พิจารณาตัดสินว่า **ผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามความเป็นจริงในแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด



**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11**

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<p><b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b></p> <p>1 ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงาน เกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจ ร่วมกัน.....</p> <p>2 ผู้บริหารพูดคุยและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมที่ดีในการทำงาน.....</p> <p>3. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน.....</p> <p>4. ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะอุปสรรคปัญหาต่างๆ ได้..</p> <p>5. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรมประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจ.....</p> <p>6. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย.....</p> <p>7. ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน.....</p> <p>8. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถ เฉลียวฉลาดเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน.....</p> <p>9. ผู้บริหารพูดและแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้.....</p>					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<p><b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b></p> <p>10. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน.....</p> <p>11. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยสร้างเครือข่ายให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ.....</p> <p>12. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยให้ความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จ.....</p> <p>13. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด.....</p> <p>14. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่โดยตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้สูงเพื่อกระตุ้นและท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน.....</p> <p>15. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ.....</p>					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<p><b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b></p> <p>16. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานกำลังประสบอยู่.....</p> <p>17. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น.....</p> <p>18. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม.....</p> <p>19. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ในเรื่องที่อาจจะเป็นปัญหา.....</p> <p>20. ผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดวิธีปฏิบัติงานและแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว ด้วยวิธีการใหม่ ๆ.....</p> <p>21. ผู้บริหารใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน.....</p> <p>22. ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน.....</p>					



ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<p><b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b></p> <p>23. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล.....</p> <p>24. ผู้บริหารสนใจรับฟังเรื่องราวและความ คิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความตั้งใจ.....</p> <p>25. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล.....</p> <p>26. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนา ตนเองให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน.....</p> <p>27. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่เป็นโค้ช ให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีการทำงาน แก่ผู้ร่วมงานเป็น รายบุคคล.....</p> <p>28. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล.....</p> <p>29. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยให้การดูแล เอาใจใส่ พัฒนา ให้โอกาส ในการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ.....</p> <p>30. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความ ยุติธรรม.....</p>					

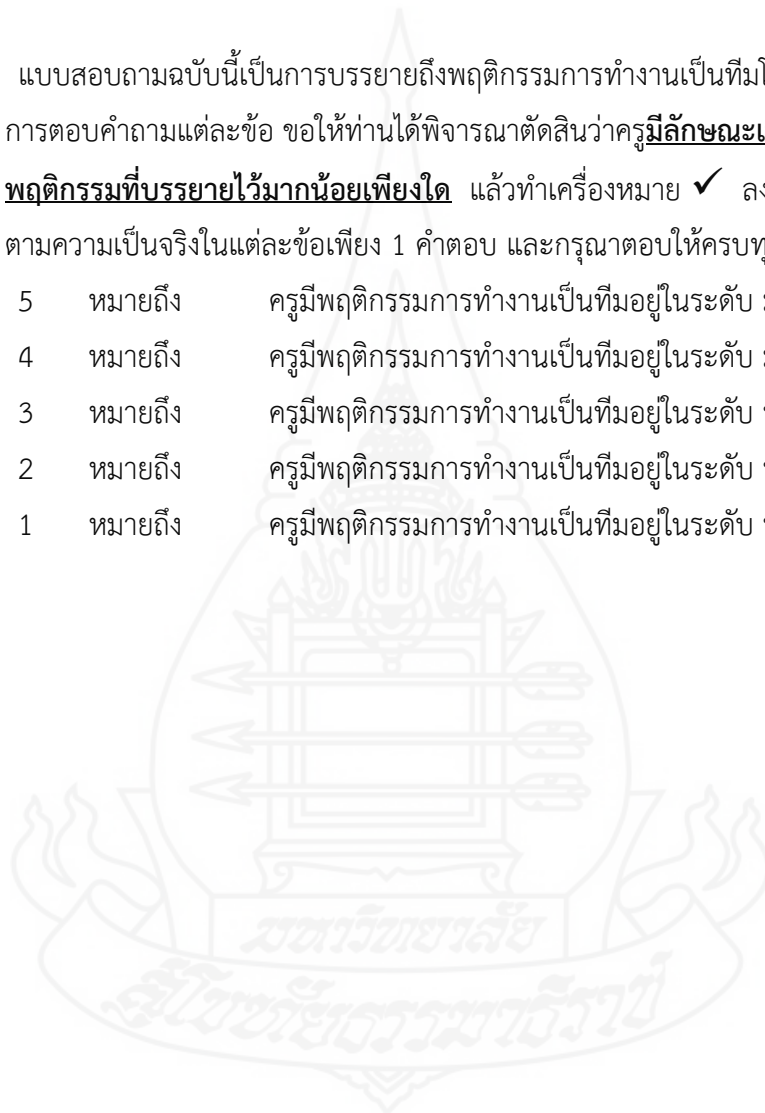
ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....

### ตอนที่ 3

#### การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการบรรยายถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมโรงเรียนของท่าน ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านได้พิจารณาตัดสินว่า **ครูมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด** แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามความเป็นจริงในแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ และกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ครูมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ มากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ครูมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ มาก        |
| 3 | หมายถึง | ครูมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ ปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ครูมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ น้อย       |
| 1 | หมายถึง | ครูมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด |



การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชุมพร  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<p><b>การมีเป้าหมายร่วมกัน</b></p> <p>1 ครูมีการรับรู้และเข้าใจในทิศทางของการทำงานตรงกันตามเป้าหมายวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนด.....</p> <p>2 ครูทุกคนมีการยอมรับเป้าหมายวัตถุประสงค์และขอบเขตที่กำหนด.....</p> <p>3 ครูทุกคนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของทีมงานมากกว่าความสำคัญส่วนบุคคล.....</p> <p>4ครูทุกคนมีความเชื่อว่าผู้ร่วมทีมสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้.....</p> <p>5 ครูทุกคนมีการกำหนดหลักการ วิธีการทำงาน และมาตรฐานการทำงานในด้านต่างๆ.....</p>					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<p><b>การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม</b></p> <p>6 ครูสามารถซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา.....</p> <p>7 ครูมีการปรึกษาหารือด้วยเหตุและผล.....</p> <p>8 ครูมีการติดต่อสื่อสารกันในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้โดยตรง.....</p> <p>9 ครูมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยมีวิธีถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆให้สมาชิกได้รับให้เหมาะสมกับสถานการณ์.....</p> <p>10 ครูได้รับข้อมูลข่าวสารที่มีความถูกต้องครบถ้วนทุกคน.....</p>					
<p><b>การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน</b></p> <p>11 ครูสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน.....</p> <p>12 เมื่อเกิดปัญหาขึ้นครูในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา.....</p> <p>13 ครูในโรงเรียนสามารถประเมินผลงานตนเองและเพื่อนร่วมงานอย่างอิสระ.....</p> <p>14 ครูร่วมกันทำกิจกรรมด้วยความพร้อมเพรียงทุกครั้ง.....</p> <p>15 โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือกันในทันทีที่มีปัญหาเรื่องงาน.....</p>					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<p><b>การมีมนุษยสัมพันธ์</b></p> <p>16 ครูในโรงเรียนมีน้ำใจเอื้อเฟื้อและให้การช่วยเหลือต่อกัน.....</p> <p>17 ครูมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขี้มยิ้มแจ่มใส.....</p> <p>18 ครูให้การยอมรับความผิดพลาดของเพื่อนร่วมงานได้.....</p> <p>19 โรงเรียนมีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเป็นมิตร รักใคร่ผูกพันและไว้วางใจซึ่งกันและกัน.....</p> <p>20 ครูมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและมีความเป็นมิตร ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน.....</p>					
<p><b>การตัดสินใจร่วมกัน</b></p> <p>21 ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลใช้ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อประกอบการตัดสินใจ.....</p> <p>22 ครูมีโอกาสร่วมอภิปรายและตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียน.....</p> <p>23 บุคลากรให้การเคารพ และเชื่อมั่นในการตัดสินใจซึ่งกันและกัน.....</p> <p>24 ครูมีการสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด.....</p> <p>25 ครูมีการผสมผสานความคิดเห็นที่เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อการพัฒนางานในโรงเรียน...</p>					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>การมีผลประโยชน์ร่วมกัน</b> 26 ครูมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จขององค์การ..... 27 ครูทุกคนได้รับผลประโยชน์ในการทำงาน ร่วมกัน..... 28 โรงเรียนมีการจัดสรรผลตอบแทนในการ ทำงานที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรอย่างยุติธรรม..... 29 ครูมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ที่ได้รับด้วย ความเต็มใจ..... 30 ครูมีการให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างขวัญและ กำลังใจต่อความสำเร็จ.....					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม.....





## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ สกุล	นายเอกวุฒิ ไกรมาก
วัน เดือน ปีเกิด	18 กรกฎาคม 2510
สถานที่เกิด	อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	คบ. วิทยาลัยครูพระนคร พ.ศ. 2533 กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2542 ประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2549
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนหงษ์เจริญวิทยาคม อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะเชี่ยวชาญ

