ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

มงคล เกิดลาภ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์ของ มงคล เกิดลาภ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล)

.....กรรมการ
(ดร.ชัยพจน์ รักงาม)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)
วันที่ 14 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ ที่ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือรวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยและขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง ตลอดจนครูครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เกี่ยวข้องที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่ผู้มีพระคุณ ได้แก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ทุกท่าน ที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยได้ทำงานนิพนธ์จนสำเร็จ

มงคล เกิดลาภ

57950084: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ การทำงานเป็นทีม/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

มงคล เกิดลาภ: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHER TEAMWORK UNDER THE CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, กศ.ด. 132 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 70 ข้อ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .38-.63 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .89 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 42 ข้อ จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .36-.64 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 269 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

57950084: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ TEAMWORK/ CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 1

MONGKHON GOETLAP: THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHER TEAMWORK UNDER THE CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. ADVISOR: SADAYU TEERAVANITTRAKUL, Ed.D. 132 P. 2018.

The purpose of this research were to study the relationship between the transformational leadership of school administrators and teacher teamwork under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1, The research instrument was a set of five-rating scale questionnaire asking 70 questions. The questionnaire is divided into two parts. Part 1 asked 28 questions about the transformational leadership of school administrators. The item discrimination power in this part of the questionnaire was between .38-.63 and the reliability value was .87. Part 2 asked 42 question about work motivation of teachers. The item discrimination power was between of .36-.64 and the reliability was .87. The sample consisted of 269 teachers under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1. The statistical devices used for data analysis were frequency distribution, percentage, Mean ($\overline{X}$), Standard Deviation (*SD*) and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The result revealed as follows:

1. The Transformational Leadership of school administrators under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1, as a whole and in each aspect, was at a high level, ranking from high to low as the following: Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Idealized Influence and Inspiration Motivation respectively.

2. Teacher teamwork under the office of Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1, as a whole and in each aspect, was rated at a high level, ranking from high to low in term of their trust, respect, goals, participations, communications and interaction respectively.

3. The relationship between transformational leadership of school administrators and teacher teamwork under the office of Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1 was positively related with a statistically significant level of .01.

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ซ

สารบัญภาพ ..... ญ

บทที่

1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

คำถามของการวิจัย 4

สมมติฐานของการวิจัย 4

กรอบแนวคิดในการวิจัย 4

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย 5

ขอบเขตของการวิจัย 6

นิยามศัพท์เฉพาะ 7

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 10

สภาพการบริหารสถานศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 10

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 13

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 25

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 40

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม 63

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 65

3 วิธีดำเนินการวิจัย 71

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 71

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 72

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 73

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	75
	การวิเคราะห์ข้อมูล	75
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	77
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	78
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	78
	ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	79
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	94
	สรุปผล	94
	อภิปรายผล	97
	ข้อเสนอแนะ	104
บรรณานุกรม		106
ภาคผนวก		115
	ภาคผนวก ก	116
	ภาคผนวก ข	120
	ภาคผนวก ค	129
ประวัติย่อของผู้วิจัย		132

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา	72
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน	79
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	80
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	81
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	82
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	83
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน	84
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์	85
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีส่วนร่วม 87

11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน 88

12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 89

13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการยอมรับนับถือ 90

14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 92

15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 130

16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน 131

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 5

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคคลและตำแหน่งที่มีความจำเป็นต่อความเป็นไปของสถานศึกษา สถานศึกษาจะก้าวหน้า ล้าหลัง หรือคงที่ขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 29) รอสท์ (Rost, 1991, p. 102) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งมีความปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงที่สะท้อนถึงเป้าหมายร่วมกัน แมทธิวส์ และโครว์ (Mathews & Crow, 2003, p. 142) กล่าวว่า เป้าหมายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา "เป็นการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปโรงเรียนอย่างเด่นชัดเพื่อปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้สำหรับนักเรียนทุกคน" ซึ่งเป็นเป้าหมายพื้นฐานตามบทบาทใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษา ภายใต้กรอบความคิด 3 ประการ ประการที่หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแก่นสาร และประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงต้องเน้นที่เป้าหมายร่วมของผู้นำและผู้ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหาร บทบาทหน้าที่ และความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ต้องมีความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการทฤษฎีการบริหารการศึกษา พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ต่าง ๆ ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความรอบรู้เกี่ยวกับการจัดการ โครงสร้าง กลยุทธ์ การบริหารการศึกษาให้กะทัดรัดและมีคุณภาพ โดยยึดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นผู้นำ รู้วิธีการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การให้นำสมัย ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ สามารถคิดวิเคราะห์และเข้าใจปัญหาการบริหารการศึกษา (กษิภณ ชินวงศ์, 2550, หน้า 1)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp.3-4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประกอบไปด้วย 1) การสร้างบารมี การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้

มีความสามารถจัดการและควบคุมตนเอง เห็นค่าในตนเองมีศีลธรรมจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้นด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน เข้าใจ ความแตกต่างบุคคล และเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่จำเป็นในสังคมไทยในยุคปัจจุบัน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในโรงเรียนที่มีความสำคัญต่อการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย

นอกจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงาน การทำงานหรือการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร ไม่อาจสำเร็จลงได้หากปราศจากความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน การบริหารจัดการและทีมงานที่ดี จะทำให้มีคุณภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การทำงานเป็นทีม (Teamwork) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารทั้งหลายควรหันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก จึงจะทำให้องค์การสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ดิเรก วรรณเศียร, 2546, หน้า 3 อ้างถึงใน ไพโรจน์ บาลัน, 2551, หน้า 72) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, หน้า 46) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะมีลักษณะของผู้นำที่ใช้การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนำทีมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ยุติธรรม มีวิสัยทัศน์ ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมการติดต่อสื่อสาร มีการสร้างความสัมพันธ์ ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจตลอดจนความสำเร็จในการดำเนินงานของทีมงาน ส่วนด้านการจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันส่งผลให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงสุด การที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม เอาใจใส่ดูแลทุก ๆ ด้าน การบริหารจัดการแบบนี้จึงเป็นการจัดการที่ดีที่สุด

การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจมากที่สุดเรื่องของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน กำลังเป็นที่นิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักดีว่าความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์การตามลำพัง แต่เกิดจาก

ความร่วมมือการประสานงานของทุกคนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ทองทิพภา วิริยะพันธ์, 2553, หน้า 1) พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การที่มีลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่มและทำงานรวมกัน ซึ่งตั้งอยู่บนบรรทัดฐานแห่งความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือร่วมใจการประสานพลังความคิดกำหนดแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนมีการทำงานด้วยกันอย่างมีความสุข สามารถนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สุเมธ งามกนก, 2550, หน้า 31) การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่มีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกันในการสื่อสาร ประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน สอดคล้องกับไพโรจน์ บาลัน (2551) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว เมื่อทีมทำงานได้ดีผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิผลสูงเป็นอย่างมาก พลังในการทำงานร่วมกันซึ่งเกิดจากการเอาทักษะที่มีความแตกต่างกันและหลากหลายประสบการณ์และแรงจูงใจของสมาชิกในทีม ทำให้ทีมสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และตลาด ที่นับวันยิ่งมีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทีมที่มีประสิทธิผลจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับใดและมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพื่อสะท้อนภาพของการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

2. เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด

2. การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด

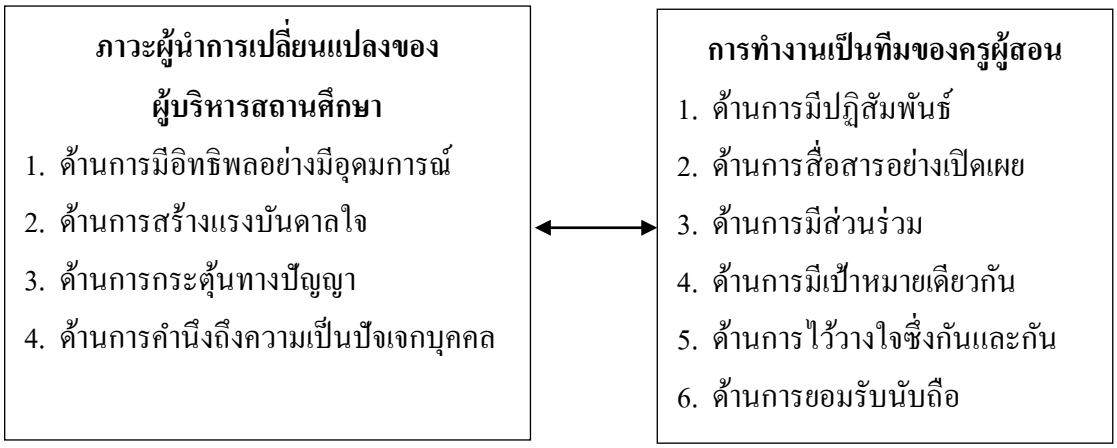
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 2) มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ประกอบด้วย วู๊ดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) และ ลิเคิร์ท (Likert, 1961) ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยสังเคราะห์มาเป็นการทำงานเป็นทีม เพราะจากงานวิจัยที่พบองค์ประกอบเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีความถี่มากในการเลือก จึงได้เลือกมาศึกษาในองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ 2) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน 5) ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6) ด้านการยอมรับนับถือ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ใช้ในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันจะทำให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา และบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2. เป็นข้อมูลเสนอแนะให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้เป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดประพฤติและปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาทและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน

3. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นำผลการศึกษาไปเพิ่มแรงจูงให้กับครู ปรับปรุง วางแผนและพัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเองในการบริหารคน บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิผล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 2) มี 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านประกอบด้วย ประกอบด้วย วู๊ดค็อก (Woodcock, 1989, pp. 75-116) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) และ ลิเคิร์ท (Likert, 1961) มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ 2) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน 5) ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6) ด้านการยอมรับนับถือ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 919 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607-608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

3.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

3.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 การทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย

3.2.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

3.2.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

3.2.3 ด้านการมีส่วนร่วม

3.2.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน

3.2.5 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3.2.6 ด้านการยอมรับนับถือ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ กระตุ้นโดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการและพึงพอใจมากกว่าเดิม โดยจูงใจให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ อุทิศตนเพื่อองค์การและให้เห็นถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งในเรื่องความเชื่อทัศนคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตรจริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน

ได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลาย ให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จำแนกออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เป็นลักษณะสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึกและสิ่งต่าง ๆ จากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยสามารถโต้ตอบ ตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล

2.3 ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบการประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

2.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

2.5 ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

2.6 ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

4. ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสอนในตำแหน่งข้าราชการครู พนักงานราชการและครูอัตราจ้างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หมายถึง ส่วนราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2544 โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นผู้บริหาร และแบ่งงานออกเป็น 8 กลุ่มงาน ตามประกาศตามกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 และเพิ่มเติม (ลงในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 109 วันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2553) มีพื้นที่ความรับผิดชอบจัดการศึกษาใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งหางแมว

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญเรียงตามลำดับดังนี้

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารสถานศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่เลขที่ 1 ถนนตากสิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2544 โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นผู้บริหาร และแบ่งงานออกเป็น 8 กลุ่มงาน ตามประกาศตามกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 และเพิ่มเติม (ลงในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนพิเศษ 109 วันที่ 14 กันยายน พ.ศ. 2553) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2558, หน้า 32) ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน
9. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีเขตพื้นที่บริการจัดการศึกษาครอบคลุม 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งหางแมว มีพื้นที่ทั้งหมด 2,419,977 ตารางกิโลเมตร มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 87 โรงเรียน 1 สาขา แบ่งเป็นอำเภอเมือง 26 โรงเรียน อำเภอท่าใหม่ 28 โรงเรียน อำเภอแก่งหางแมว 16 โรงเรียน อำเภอนายายอาม 18 โรงเรียน โรงเรียนที่เปิดสอนอนุบาลถึงประถม 63 โรงเรียน โรงเรียนที่สอนระดับประถม 2 โรงเรียน โรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น 20 โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมถึงมัธยมศึกษาตอนต้น 1 โรงเรียน

ทิศทางการดำเนินงานของเขตพื้นที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้จัดวางทิศทางการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา ในปีงบประมาณ 2558 ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคนดี กล้า เก่งและทันสมัย บนพื้นฐานความเป็นไทย มีเครือข่ายความร่วมมือทุกภาคส่วน

พันธกิจ

ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง พัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรมนำความรู้ ยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐาน

เป้าประสงค์

1. นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตรและมีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีในการสื่อสารและการเรียนรู้

2. ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึงและเสมอภาค

3. ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

4. โรงเรียนทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็งและผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

5. ส่งเสริมความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ กลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษา 5 ด้าน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ และส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาเต็มศักยภาพให้ทั่วถึงครอบคลุม

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา และสร้างความเข้มแข็งในสถานศึกษา

จุดเน้น

1. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 5 กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 4

2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น

3. ลดอัตราการออกกลางคัน เพิ่มอัตราการศึกษาต่อ

4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในการรักชาติและความเป็นไทย

5. ยกระดับคุณภาพครู ให้มีศักยภาพพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

6. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและผ่านการรับรองจากการประเมิน คุณภาพภายนอก

7. ส่งเสริมความเข็มแข็งในการจัดบริหารการศึกษาและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป ซึ่งเช่นเดียวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก มีนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาให้คำนิยามและแนวคิดไว้หลายท่าน คือ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 7-10) ได้กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilized) ผู้ดลบันดาล (Inspires) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizes) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ และภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการโน้มน้าวจิตใจที่มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สาระของภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 1) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

แมกฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, pp. 214 -215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

รอบบินส์ (Robbins, 2001, p. 495) ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการบริหารจัดการ

จากความหมายของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องซึ่งบุคคลนั้นมีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นเพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ทำตามเป้าประสงค์ขององค์การ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม

คุณลักษณะของผู้นำ

การที่คนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสศรัทธาชื่นชม เต็มใจที่จะความร่วมมือในการปฏิบัติงานและนำคุณลักษณะของผู้นำไปใช้เป็นแบบฉบับในการเป็นผู้นำตนเองนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำพื้นฐาน เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ยังครองความสำคัญมากที่สุด ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 9-10) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกคัดเลือกมากกว่าคุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งจะปรากฏอย่างต่อเนื่องในฐานะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า แบบฉบับในการเป็นผู้นำที่ดี สิ่งแรกที่ต้องการ คือ ต้องมั่นใจว่าบุคคลที่จะมาเป็นผู้นำนั้น สมควรได้รับการไว้วางใจจากผู้ตาม ผู้ตามต้องการความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ ในเรื่องความซื่อสัตย์ของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ คือ หลักฐานที่แสดงถึงความซื่อสัตย์ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะคอยสังเกตพฤติกรรมผู้นำว่าสอดคล้องกันระหว่างคำพูดและการกระทำหรือไม่ ถ้าผู้นำกระทำในสิ่งที่ตนเองพร่ำสอนคนอื่น ผู้ร่วมงานก็มีความเต็มใจอย่างยิ่งที่จะมอบความไว้วางใจในการเป็นผู้นำให้ ผู้ตามย่อมมีความชื่นชมคนที่ยึดมั่นอยู่บนหลักการและความถูกต้อง ปฏิเสธคนที่ขาดความเชื่อมั่น ขาดการตัดสินใจ เพราะจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

2. การเล็งเห็นการณ์ไกล เป็นลักษณะของผู้นำที่มีประสาทสัมผัสในเรื่องทิศทางและมีความห่วงใยในอนาคตของหน่วยงาน มีความสามารถในการกำหนดหรือเลือกเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ ว่าจะก้าวเดินไปถึงหรือไม่ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนขั้วแม่เหล็กที่คอยดึงดูดความสามารถของผู้อื่นเพื่อสำรวจเส้นทางเดินไปสู่อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งหน้าสู่อนาคต ผู้ตามมีความคาดหวังว่าผู้นำต้องมีทิศทางที่ชัดเจนในการมุ่งสู่อนาคต ซึ่งจะได้ทราบว่าเมื่อใดที่จะไปถึงจุดหมายและสามารถเลือกเส้นทางเดินที่ถูกต้อง

3. การมีแรงดลใจ เป็นสิ่งที่ผู้ตามคาดหวัง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องเป็นคนกระตือรือร้น ขะมักเขม้น มีทัศนคติที่ดีต่ออนาคต ผู้ตามคาดหวังที่จะให้ผู้นำมีแรงดลใจ ในฐานะที่เป็นแก่นสารของความจริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร คือ วิสัยทัศน์ที่กำหนดด้วยการทำให้ผู้ตามรับรู้ได้ตลอดเวลา การสร้างแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ถือว่าเป็นการปฏิบัติร่วมกัน เมื่อผู้นำสร้างความฝันและความปรารถนาที่รุนแรงขึ้น ผู้ตามก็ต้องมีความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้นด้วย เป็นความสำคัญในการค้นหาจุดหมายและคุณค่าที่ยิ่งใหญ่ในชีวิตการทำงานแบบวันต่อวัน สามารถทำให้งานที่ยากง่ายขึ้น ผู้นำต้องดลใจผู้ตามให้เกิดความเชื่อมั่นให้เห็นคุณค่าของเป้าหมายนั้น

4. ความสามารถ ผู้นำที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ตัวผู้นำเองจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะนำองค์การไปสู่จุดหมายที่กำลังจะเดินไป ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ถ้าผู้ตามไม่แน่ใจในความสามารถของผู้นำแล้ว อาจไม่ให้ความร่วมมือในการมุ่งสู่เป้าหมาย นั่นก็หมายความว่า ผู้นำไม่สามารถมอบความเชื่อถือแก่ใครได้ โดยปราศจากข้อมูลความสำเร็จ ความสามารถในการเป็นผู้นำไม่จำเป็นต้องหมายถึงความสามารถทางเทคโนโลยี แต่ประเภทของความสามารถจะดูได้จากความแปรผันไปตามตำแหน่งของผู้นำและเงื่อนไขขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550, หน้า 23) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำจะประกอบด้วย

1. คุณลักษณะ ได้แก่
   1.1 รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ
   1.2 มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม
   1.3 มีความทะเยอทะยานสูง
   1.4 มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์ได้
   1.5 มีลักษณะประนีประนอม
   1.6 มีความเด็ดขาด
   1.7 ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้
   1.8 เป็นผู้ทรงอำนาจ
   1.9 มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก
   1.10 มีความมั่นใจในตนเองสูง
   1.11 เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก
   1.12 สามารถรับผิดชอบสูง
2. ทักษะ ได้แก่
   2.1 มีความเฉลียวฉลาด
   2.2 มีทักษะในการคิด
   2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
   2.4 มีทักษะในเชิงการพูด รู้จักผูกมิตรไมตรี
   2.5 มีวาทศิลป์ มีทักษะทางการพูด
   2.6 มีความรู้เกี่ยวกับงาน
   2.7 มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
   2.8 มีทักษะในการชักจูงใจผู้อื่น
   2.9 มีทักษะทางสังคมสูง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 199) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความรู้
2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. มีความกล้าหาญและเด็ดขาด
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต

6. มีความอดทน
7. มีความตื่นตัวและเตรียมพร้อม
8. มีความภักดี
9. มีความสงบ เสงี่ยม ไม่ถือตัว

ดูบริน (Dubrin, 1998) เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่น
2. นำไว้วางใจ
3. มีลักษณะโดดเด่นจนครอบงำคนอื่นได้
4. กล้าแสดงออก
5. การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม
6. ความมั่นคงทางอารมณ์
7. ความกระตือรือร้น
8. อารมณ์ขัน
9. มีความอบอุ่น โอบอ้อมอารี
10. อดทนต่อความตึงเครียด
11. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

แดฟท์ (Daft, 1999) ทำการวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่ดีว่า มีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ
   1.1 กระฉับกระเฉง
   1.2 กระปรี้กระเปร่า
2. ภูมิหลังทางสังคม
   2.1 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
3. สติปัญญาและความสามารถ
   3.1 การตัดสินใจ
   3.2 ความรู้
   3.3 ทักษะการพูด
4. บุคลิกภาพ
   4.1 ความคิดริเริ่ม
   4.2 กระตือรือร้น

4.3 ซื่อสัตย์ สุจริต

4.4 เชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะเกี่ยวกับงาน

5.1 มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

5.2 แสวงหาความรับผิดชอบ

5.3 เอาใจใส่ต่องาน

6. ลักษณะทางสังคม

6.1 ความสามารถในการหาความร่วมมือ

6.2 การร่วมมือกับคนอื่น

6.3 มีชื่อเสียง

6.4 มีทักษะทางสังคม

6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

6.6 รู้จักกาลเทศะ

ยุคล์ (Yukl, 2006, p. 178) ได้ประมวลผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย

1.1 ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี

1.2 มีความไวต่อสภาพแวดล้อม

1.3 มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นความสำเร็จ

1.4 ชอบทำงานเชิงรุก

1.5 สามารถทำงานร่วมมือกับคนอื่นได้

1.6 มีความสามารถด้านการตัดสินใจ

1.7 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

1.8 ครอบงำความคิดคนอื่นได้

1.9 มีพลังในตัวสูง

1.10 มีความยืนหยัดในการทำงาน

1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

1.12 มีความอดทนต่อแรงกดดันรอบข้าง

1.13 มีความรับผิดชอบ

2. คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ ประกอบด้วย

2.1 มีความเฉลียวฉลาด

2.2 มีทักษะในการคิด

2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.4 มียุทธวิธีแบบการทูต

2.5 มีความรู้ในงาน

2.6 มีความสามารถในการพูด

2.7 มีทักษะทางการบริหาร

2.8 มีทักษะการจูงใจ

2.9 มีทักษะทางสังคม

จากคุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและฐานะทางสังคม มีความรอบรู้ รอบคอบ มีไหวพริบปฏิภาณ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดสร้างสรรค์ ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสร้างผู้นำรุ่นใหม่โดยพัฒนาส่งเสริมให้ผู้ตามมีคุณลักษณะของผู้นำ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตรงกับคำภาษาไทยคำที่นิยมใช้กัน นอกจากภาวะผู้นำแล้ว ยังมีคำว่า การเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน แต่ก็มีสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนี้

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 76) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยการสั่งหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ภารดี อนันต์นาวี (2553, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, หน้า 31) ให้นิยามของภาวะผู้นำ หมายถึง ส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดหมายร่วม (Shared purpose) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นความมั่นคงและช่วยหรือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุความหมายของกลุ่ม

สมุทร ชำนาญ (2556, หน้า 51) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ในการกระทำตามผู้นำต้องการ

2. ภาวะผู้นำกระบวนการที่ผู้นำใช้การควบคุมดูแล ประสานงาน กิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มร่วมตัวกันอย่างเหนี่ยวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 410) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคล ทำงานร่วมกันอย่างมีความมั่นใจ ตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

สต๊อกดิล (Stogdill, 1974, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

เฮอร์เซย์ และบลังชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยามยามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 478) เห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำกับผู้ตาม 2) การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ มีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือเพื่อให้

การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละคน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษ คือ Leadership ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำ ผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ซึ่งได้มีนักวิชาการบริหารการศึกษาให้คำนิยามแนวคิดไว้หลายคน ดังนี้

อุดม สิงห์โตทอง (2550, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยการใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจการตัดสินใจอย่างมีศิลปะ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่น เพื่อให้เกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ ศรัทธาและนำไปสู่การดำเนินตามวัตถุประสงค์ของตนหรือองค์การ

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550, หน้า 303) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2551, หน้า 122) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้ าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่งบุคคลนั่นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

แบส (Bass, 1997, p. 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

ฟิลด์เล่อร์ (Fiedler, 1967, p. 48) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้ควบคุมหรือประสานงานต่าง ๆ ให้ภารกิจของกลุ่มสำเร็จลุล่วง

ดาฟท์ (Daft, 1999, p. 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ยุคล์ (Yukl, 2006, p. 22) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการ เพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทางปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้นำต่อผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ชี้นำในการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่ม เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่และร่วมกันปฏิบัติงานและทุ่มเทความคิด ความรู้ ความสามารถของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบสำคัญหลายอย่าง ที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์การนั้น ๆ และภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553, หน้า 61) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 35) ได้กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารต่าง ๆ ในทุกระดับองค์การต่างก็ต้องมีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำทั้งสิ้น โดยเฉพาะในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อไปยังการดำเนินนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน

ตลอดจนความจำเป็นที่จำต้องมีการปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวการณ์เปลี่ยนแปลง จึงสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับและทุกองค์การ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพและสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 59) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิดหรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็ยังมีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่าภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

แบร์, คาร์ดเวิล และมิลลิแกน (Beare, Caldwell & Millikan.1989, p.176 cited in Crawford, Kydd & Riches, 2002, p. 23) กล่าวว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในภาระงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างความสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่จำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจ โดยทั้งหมดและได้ทั้งใจของเพื่อนร่วมงานและได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในสังคมมนุษย์ชาติถือว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นสิ่งที่มีมาควบคู่กันตั้งแต่ในอดีต โดยไม่มีการบัญญัติไว้หรือใช้เรียกผู้นำและภาวะผู้นำอย่างปัจจุบัน ทั้งนี้ได้เรียกตามลักษณะของกลุ่มบุคคล เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการกล่าวถึงและหาคำตอบในอดีต ตลอดมา แต่เพิ่งมีการวิจัย ส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรม ที่มาของอำนาจ หรือลักษณะของสภาพการณ์

และได้กำหนดคำว่า “ภาวะผู้นำ” ขึ้นมาใช้ ซึ่งมีนักวิชาการเกิดขึ้นและได้ให้ความหมายไว้ระหว่างคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งจะเห็นทั้งสองคำนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและส่งผลถึงการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ (2551, หน้า 122-135) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่า เพลโต ซีซาร์ นักปราชญ์คนสำคัญได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติด้านต่าง ๆ และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั้งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยทำการศึกษาด้านภาวะผู้นำและแบ่งทฤษฎีออกเป็น 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพราะถือเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เรากล่าวว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 327-366) ได้ศึกษาความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อถือกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับและค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่น หลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรม

ที่มุ่งคนและจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อถือว่าแม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อถือว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การขจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาทะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธา เป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational theories of leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ ดีใหม่ ๆ และการสร้างความมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์การ มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิผลสูงและเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ 4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสร้างความเข้มแข็งให้เกิดกับองค์การ จนทำให้องค์การประสบความสำเร็จดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่ว ๆ ไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 30) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะนำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศโลก

สุชาดา รังสินันท์ (2550, หน้า 144) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28-29) ได้สรุปและให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ

และวิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี และจูงใจให้ผู้ร่วมงามองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 17-18) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

วลีรัตน์ ตัณฑุลเศรษฐ์ (2552, หน้า 18) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้นจนส่งผลให้ผู้ร่วมงานอยากจะเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะของตนในการบริหารงาน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาว์ปัญญาหรือการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริการต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ไมตรี คงนุกูล (2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ว่าหมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

สัมมา รธนิตย์ (2553) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์จงรักภักดีอุทิศตนเพื่อองค์การ โดยใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิด ให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติการริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ธวัลรัตน์ ใบบัว (2555, หน้า 35) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสนใจในตนเองและปฏิบัติงานเพื่อองค์การ สร้างความตระหนักและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและพัฒนาองค์การมุ่งสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้ความสามารถในการบริหารบุคคลจัดการโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ลาซิกส์ และสแวนซัน (Razik & Swanson, 1995) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะผู้นำที่เน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่า ผลงาน และแนวทางการทำงานให้สำเร็จ ชักจูงให้สมาชิกเห็นผลประโยชน์ของทีมและองค์การเป็นหลัก และต้องปรับเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างให้สูงขึ้นด้วย

ดูบริน (Dubrin, 1998) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้นสร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ดาฟท์ (Daft, 1999) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ลูเนนเบิร์ก และออนส์ไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ และมีผู้นำไปศึกษาค้นคว้ากันมากกว่าแนวคิดของบุคคลอื่นทั้งด้านธุรกิจ และการศึกษา เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 1-17) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้สามารถดังกล่าว จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาส ใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่มีสามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หรือองค์การจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การ มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน ฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำ ช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การ มีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 326-327) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ ได้แก่

1. มีอิทธิต่อความคิดต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อเชื่อถือไว้วางใจได้มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหากระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ มีความกระตือรือร้นและมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์การอยู่รอด โดยเพราะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

มูชินสกาย (Muchinsky, 1997, p. 373) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพัน

ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กร สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล ความสามารถจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเสียสละ เพื่อส่วนรวม เพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 76-77) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น

2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล หมายถึง การใส่ใจผู้อื่น การพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจในความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นภาวะที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกับทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะ และ ทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาก้าวทันโลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล

5. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 143-147) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม

2. การสร้างแรงดลใจ

3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

4. การมุ่งมั่นสัมพันธ์เป็นรายคน

5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจระหว่างบุคคล

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 113) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตรจริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและ

มีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

เอสเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2000, pp. 457-470) กล่าวว่า คุณภาพของผู้นำประกอบด้วย 6 ประการดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ หมายถึง มีความคิด ความสามารถในการหยั่งรู้ ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝันร่วมกันให้เป็นจริง

2. การมีบารมี หมายถึง ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ จนจูงใจให้บุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ หมายถึง มีการค้นหาบุคคลที่มีผลงานดีเด่นและประพฤติปฏิบัติตนดีเด่น แล้วมอบรางวัล จัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเฟื้ออำนาจ หมายถึง การช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนาสนับสนุนขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนิน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ความพยายามและความสามารถในการสร้างความรู้สึกกับงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพสูงขึ้น

6. ความซื่อสัตย์ถือมั่น มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงาม และสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้รู้สึกว่าความพยายามที่คาดหวังและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การจูงใจให้ผู้นำและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตน

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและ

ผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2551, หน้า 112-113) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างทีดีหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกันกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณสมบัตินี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ

จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 333) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกด้วยแบบตัวอย่างลาบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงจะสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตรจริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึกถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 333) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสารฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกัน

เพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงดลใจ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว

6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ทำตาม เพื่อให้ผู้ทำตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเองและการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ทำตามทุ่มเทความอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ

8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำนั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ควรแสดง

9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด

10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม

11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์การ

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 333) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 33) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยั่วยุให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดและวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในกระบวนการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าการตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหา ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างที่เป็นทางการเมื่อมีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจ การสร้างทีมในองค์การ มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร

3. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นที่ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนอง ความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและให้หาแนวทางในการทำงานให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านการบริหาร ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มอบหมายงานตามความสามารถ สนทนาอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและจริงใจต่อกันในการทำงานเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ตาม ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามอย่างที่ต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันและกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลางแคลงในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร แต่ยังยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้นด้วย พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือตามความสามารถ ในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้นและยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการสื่อสารกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.2 การที่ผู้ตามรับหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสสื่อสารให้เข้าใจมากขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีผู้ตาม

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานได้ดีที่สุด

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

ดังนั้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ความหมายของทีมและการทำงานเป็นทีมและทีมที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อกล่าวถึงคำว่า ทีม โดยทั่วไปคงไม่ได้หมายถึง คนเพียงคนเดียว อาจหมายถึงกลุ่มคนหรือคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ทีม ไว้คล้ายกันดังนี้

สุรีพร พึ่งพุทธคุณ (2550, หน้า 18) ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การร่วมมือกัน และในบางครั้งทีมยัง หมายถึง ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในทีมด้วย แต่กระนั้นก็ตามยังมีการเข้าใจกันว่า การที่คนกลุ่มหนึ่งทำงานอยู่ด้วยกันในสถานที่แห่งเดียวกันนั้นเป็นการทำงานในรูปแบบของทีม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 139, 163) กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มเล็ก ๆ ของคนที่มีลักษณะครบถ้วน ผู้ซึ่งทำงานด้วยกันอย่างมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนการทำงานเป็นทีม คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกของทีม โดยพยายามสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง เพื่อกระตุ้นความรู้สึกร่วมในการทำงานหรือสำนึกในการเป็นเจ้าของ ซึ่งนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

ไพโรจน์ บาลัน (2551, หน้า 18) ได้อธิบายว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชา คนเดียวกัน

รอบบิน (Robbins, 2001, p. 258) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ผู้ซึ่งทำงานด้วยกันอย่างมุ่งมั่นตั้งใจเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และให้บรรลุผลสำเร็จและผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน

ประเภทของทีมงานและทีมที่มีประสิทธิภาพ

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 246-250) ได้กล่าวถึงประเภทของทีมงานในองค์การอาจมีหลายประเภท ที่สำคัญสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ทีมแก้ปัญหา หมายถึง ทีมที่มีการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นในแต่ละวัน ต้องอาศัยทีมงานเข้ามาแก้ปัญหา สมาชิกในทีมงานมีการแก้ปัญหาร่วมกัน มีการถกเถียงกันเพื่อหาข้อยุติของการทำงาน การปรับปรุงคุณภาพการทำงาน และสามารถแก้ปัญหาได้ ทีมงานจะทราบว่า จะต้องแก้ปัญหาอย่างไร

2. ทีมงานระหว่างหน้าที่ คือ ทีมงานที่มาจากการรวมตัวของ สมาชิกที่มาจากแผนกงานหน้าที่ที่แตกต่างกันมาร่วมประสานงานระหว่างหน้าที่ที่แตกต่างกันเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ เช่น งานด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต

3. ทีมงานควบคุมตนเอง คือ ทีมงานที่มีทักษะในการทำงานสูง ประสานกันได้ดี มีการควบคุมการทำงานของตัวเอง วางแผนการทำงานด้วยตัวเอง โดยอาศัยการบังคับบัญชาน้อยมาก สมาชิกใช้ทักษะความรู้ ความสามารถของตนเองได้เป็นอย่างดี และมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ

สุพานนี สกฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 123) ได้กล่าวถึง ทีมงานในองค์การ สามารถแบ่งตามหน้าที่การบริหารงานได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. ทีมงานผู้บริหารระดับสูง ทีมงานระดับสูงนี้มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย นโยบาย และพัฒนากลยุทธ์ขององค์การ เพราะองค์การมีภารกิจที่กว้างจึงต้องการสมาชิกที่เป็น ตัวแทนของทุกลักษณะในองค์การ บางครั้งทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มาร่วมทำประโยชน์ ให้กับ องค์การโดยใช้ความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญอย่างใดอย่างหนึ่งในเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งบทบาทของทีมงานระดับสูงมี ดังนี้

1.1 พัฒนากลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและกำหนดทิศทางทำงานขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ จากข้อมูลสารสนเทศไม่ใช่จากความรู้สึกนึกคิด เพื่อการคาดคะเนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร และพิจารณาสิ่งที่เป็นไปได้

1.2 ทำความกระจ่างชัดในค่านิยม กำหนดว่าองค์การเป็นตัวแทนของอะไรสิ่งที่ถูกต้องคืออะไร สิ่งที่ผิดคืออะไร รักษามโนธรรมสำนึกขององค์การ และกำหนดหลักการจูงใจเบื้องต้นให้กับสมาชิกทีมงานให้เป็นรูปธรรม

1.3 การควบคุมการทำงาน การออกคำสั่งในการตัดสินใจที่สำคัญ นับเป็นหน้าที่โดยตรงของทีมงานระดับสูง นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการออกคำสั่งและติดตามความก้าวหน้าเพื่อการวางแผนจัดหาทรัพยากรการบริหาร ตั้งแต่การออกแบบองค์การและเลือกพนักงานและกำหนด ค่าตอบแทน ค่าจ้าง รางวัลและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่าง ๆ

1.4 ทำหน้าที่เสมือนสัญลักษณ์ขององค์การ รักษาการติดต่อระดับสูงกับบุคคลหรือองค์การจากภายนอก เจรจาข้อตกลงที่สำคัญ และมีหลักประกันว่าองค์การมีสภาพที่เหมาะสมและสร้างอิทธิพลต่อรัฐบาล และกำหนดนโยบายขององค์การ

2. ทีมงานบริหารระดับกลาง ลักษณะของทีมงานบริหารระดับกลาง คือ เป็นผู้จัดวางจุดมุ่งหมายที่มีรายละเอียดการปฏิบัติงานมาก และทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะบุคลากรหลักระดับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ที่เป็นกลจักรสำคัญในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงาน สร้างกลยุทธ์การพัฒนาและการจัดการวิเคราะห์ขอบเขตของหน้าที่ต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในทีม

3. ทีมงานระดับปฏิบัติ ได้แก่ ฝ่ายทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานบุคคลเหล่านี้อาจทำงานกับเครื่องจักรในโรงงาน หรืออาจจะเป็นฝ่ายขนย้ายรับส่งสินค้า หรืออาจจะเป็นผู้ให้บริการลูกค้าในร้าน ภัตตาคาร บนรถทัวร์ รถไฟ หรือบนเครื่องบิน บุคลากรเหล่านี้เป็นคนเปลี่ยน ปัจจัยป้อนเข้าผ่านกระบวนการให้เป็นผลผลิตสู่ลูกค้า จึงนับเป็นทีมงานที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

4. ทีมงานเชิงเทคนิค เป็นฝ่ายจัดตั้งมาตรฐานในองค์การ ซึ่งอาจเป็นมาตรฐานทำงานเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการ โดยเน้นเกณฑ์วิธีการที่เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ยิ่งองค์การมีขนาดใหญ่โตขึ้นมากเท่าใดความต้องการมาตรฐานยิ่งจำเป็นมากยิ่งขึ้น ทีมงาน เชิงเทคนิคจึงต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

5. ทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงาน ปกติทีมงานดังกล่าวนี้เกิดขึ้นภายนอก และการไหลของงานตามปกติในองค์การ โดยหน้าที่ของทีมฝ่ายสนับสนุนการปฏิบัติงานจะให้การสนับสนุนทำงานอ้อม ซึ่งนับเป็นกองกำลังบำรุงที่สำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและส่งผลให้การทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมทั้งหลายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ทักษะประสบการณ์ แบกรับภาระร่วมกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามัคคีกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมและทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่างานทุกอย่างภายในองค์การ ล้วนแล้วแต่ต้องการความร่วมมือร่วมใจของทุก ๆ คน ไม่ใช่เพียงคนเดียว ดังนั้นการทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังที่ได้มีผู้ทรงความรู้หลาย ๆ ท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

ประคอง สุคนธจิตต์ (2551, หน้า 2-3) ได้อธิบายว่า การทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ตั้งแต่สังคมระดับเล็กไปจนถึงใหญ่ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีม ผู้บริหารในทุกองค์การให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานเป็นทีมจะต้องระดมความคิดและความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลมาประสานสอดคล้องกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายด้านดำเนินไปได้ด้วยดี ดังเหตุผลต่อไปนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังงาน การทำงานแต่เพียงคนเดียวให้สำเร็จนั้นย่อมเป็นการยากโดยเฉพาะในงานใหญ่ ๆ หรืองานที่สลับซับซ้อน กำลังงานเพียงคนเดียวทำไม่ได้จึงจำเป็นต้องพึงพาแรงงานจากผู้อื่นด้วย

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างกัน ในเรื่องสติปัญญา ความสามารถในการคิดจะทำงานใด ๆ หัวเดียวย่อมสู้หลายหัวไม่ได้ เพราะหลายหัวสามารถช่วยกันคิด ช่วยกันดูให้รอบคอบขึ้น

3. มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอยู่อย่างโดดเดี่ยวลำพังไม่ได้ จึงจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและมีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์ทำงานสังคมกับผู้อื่น การที่มนุษย์มีโอกาสที่จะอยู่และทำงานร่วมกับผู้อื่น จึงเป็นการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมในปัจจุบัน เป็นสังคมที่ต้องทำงานร่วมกัน ในทุกระดับและทุกองค์การ หากเราไม่สามารถทำงานเป็นทีมแล้ว จะทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

5. การทำงานเป็นทีมให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานตามลำพังคนเดียว และสามารถทำให้ได้จำนวนผลผลิตออกมาเป็นจำนวนมากกว่าการทำงานแบบต่างคนต่างทำ

6. การที่บุคคลได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลดีต่อตนเอง และทีมงานตามไปด้วยจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม หากมีการฝึกฝนปฏิบัติตนให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังมีประโยชน์ต่อตนเองและสังคมโดยรวมอีกด้วย

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 226-229) ได้กล่าวถึง ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีจะต้องมีแนวทางการทำงานดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกันยอมรับกัน

2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงานและสมาชิกให้ชัดเจน

3. ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

4. ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ คิดพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

5. ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์

6. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความเข้าในกัน หวังดี จริงใจต่อกัน ต่อหัวหน้าและต่อองค์การ

7. ถ้ามีความขัดแย้ง จะมีการแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงทุกฝ่าย และคำนึงถึงผลประโยชน์รวมขององค์การเป็นสำคัญ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อองค์การอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการรวบรวมความสามารถและทักษะของบุคคลในด้านที่แตกต่างกันมาร่วมกันทำงาน และจะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนำความคิดที่สร้างสรรค์ของแต่ละบุคคลมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 224-227) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น จะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจได้ง่ายเพื่อให้สามารถบรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ยิ่งมากไปกว่านั้นสิ่งที่สำคัญของการบรรลุเป้าหมายจะต้องมีการกระตุ้นแต่ละบุคคลที่มีความผูกพันของสมาชิกในทีมงานให้สามารถใช้ความรู้ของสมาชิกในทีมงานในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมงานได้

2. ทักษะที่เกี่ยวข้อง ประสิทธิผลของทีมงานขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล พวกเขาต้องมีทักษะที่จำเป็นและก็ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในขณะที่ต้องมีการทำงานที่ดี

ด้วย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ท้ายที่สุดนี้ถ้าเรามองเข้าไปให้ชัดเจน เห็นถึงรายละเอียดแล้ว เราจะพบได้ว่าทุก ๆ คน ก็จะมีทักษะของตัวเองในการทำงานที่ดีอยู่แล้วในทีมงาน ทั้งด้านเทคนิคและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ความเชื่อถือระหว่างกัน ประสิทธิผลของทีมงาน จะขึ้นอยู่กับความเชื่อถือของสมาชิกในแต่ละคนที่จะสามารถสร้างทีมงานและดูแลรักษาทีมงาน ซึ่งความเชื่อถือระหว่างกันนี้ยังขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของผู้จัดการที่จะบริหารจัดการให้มีความเชื่อถือระหว่างกันของสมาชิกในทีมงาน มีข้อแนะนำที่ผู้จัดการทีมงานควรให้คำแนะนำ 6 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 การสื่อสาร สมาชิกในทีมงานต้องได้รับการอธิบายถึงด้านนโยบายและการตัดสินใจ เพื่อให้การรับรู้ถึงปัญหาและข้อจำกัดร่วมกัน

3.2 การสนับสนุน การส่งเสริมและการกระตุ้นเพื่อให้ทีมงานเกิดความคิดร่วมกัน

3.3 การให้เกียรติทุก ๆ คนในทีมงานจะได้รับการยอมรับและมีการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.4 ความเสมอภาคทุก ๆ คนในทีมงานจะมีสิทธิเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม

3.5 การคาดการณ์ทุก ๆ คนในทีมงานจะมีการคาดหมายว่าจะได้รับแต่สิ่งที่ดีและได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสม

3.6 มีโอกาสแสดงความสามารถทุก ๆ คนในทีมงานจะได้รับการพัฒนาและยอมรับถึงการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการแสดงให้เห็นถึงเทคนิค และความสามารถในด้านวิชาชีพและด้านธุรกิจ

4. ความผูกพัน ความผูกพันของสมาชิก จะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามัคคีกันและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ

5. การสื่อสารที่ดี จะมีประสิทธิผลได้เป็นอย่างมาก เพราะว่าข่าวสารจะเป็นตัวบ่งบอกถึงทิศทางที่ถูกต้องมีความชัดเจนเข้าใจง่าย สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าข่าวสารนั้นควรได้รับการบอกต่อหรือไม่ การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารงานของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือน ๆ กัน ซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานสามารถมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง และมีความรู้สึกและมีความคิดร่วมกันในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

6. ทักษะในการเจรจา เมื่องานได้ถูกออกแบบไว้สำหรับแต่ละคนแล้ว พวกเขาก็จะมีหน้าที่ไปตามบทบาทและวิธีการดำเนินงานของแต่ละองค์การ แบบฟอร์มที่เป็นทางการจะมีการกำหนดหรือระบุถึงบทบาทหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน ประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับ

ความยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนทักษะในกระบวนการเจรจาต่อรองปัญหาและความสัมพันธ์จะถูกเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละทีมงาน และสมาชิกในทีมงานซึ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะในการเจรจาต่อรองเพื่อประนีประนอมและประสานกันในความต้องการของทีมงาน และสมาชิกที่มีความต้องการที่แตกต่างกันให้สามารถร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายของทีมงานได้

7. ผู้นำที่เหมาะสม ประสิทธิผลของผู้นำนั้นต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี โดยให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนหรือสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และเขาจะต้องเพิ่มความมั่นใจให้สมาชิกในทีมงาน และทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือได้ในศักยภาพของพวกเขาที่มีต่อทีมงาน สิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่สั่งการเก่ง ไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่ควบคุมคนเก่ง การเพิ่มประสิทธิผลของทีมงานจะขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำที่จะกำกับและให้การช่วยเหลือ ผู้นำจะต้องช่วยชี้แนะสนับสนุนให้ทีมงามมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

8. การสนับสนุนจากภายในและภายนอก เงื่อนไขสุดท้ายมีความจำเป็นมากสำหรับความมีประสิทธิภาพของทีมงาน ก็คือ บรรยากาศของสิ่งแวดล้อมรอบข้างทีมงานจะต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของทีมงาน รวมทั้งจัดให้มีการฝึกฝนที่เหมาะสมแก่สมาชิกในทีมงาน และจัดให้มีการวัดผลงานที่มีความชัดเจน เพราะว่าประสิทธิผลของทีมงานสามารถที่จะประเมินผลทั้งหมดได้จากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เช่น ดูได้จากผลกระทบที่มีต่อรางวัลหรือโอกาสความก้าวหน้าที่จะสนับสนุนทรัพยากรบุคคล โครงสร้างพื้นฐานขององค์การที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานมีพฤติกรรมในการทำงานนำไปสู่คุณภาพของทีมงานได้ และผู้จัดการก็ควรช่วยให้ทีมงานได้ในสิ่งที่ทีมงานต้องการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 161-162) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทีมงานที่ดีว่าจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความไว้เนื้อเชื่อใจกันของสมาชิก
2. ความเข้าใจและเห็นใจของสมาชิก
3. สมาชิกมีความเห็นร่วมกัน
4. สมาชิกมีผลประโยชน์ร่วมกัน
5. สมาชิกมีความเต็มใจในการร่วมมือกัน
6. ให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน
7. สมาชิกมีการยอมรับซึ่งกันและกัน
8. มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน

พาร์เกอร์ (Parker, 1990, p. 16) ได้กล่าวถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงานของ Parker ซึ่งมีคุณลักษณะ 12 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้

1. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อจะได้กำหนดแนวทำงานในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน ดังนี้ สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมไปถึงการกำหนดพันธกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ จัดทำตารางกิจกรรม และภารกิจหลัก เพื่อเป็นกรอบในการทำงาน มั่นใจว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่าย ทำงานการบรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีทีท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานได้ เช่น การเตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องร้องขอแสดงความยินดีด้วยความเต็มใจจริงใจ เมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ แนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกัน และมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม ใช้อารมณ์ขัน เพื่อช่วยลดความเครียด เวลาบรรยากาศตึงเครียด

3. การมีส่วนร่วม สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาท ในการมีส่วนร่วมในการทำงานโดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้อาจแสดงออกให้รับรู้ทำงานด้วยวาจา หรือท่าทำงาน เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น สมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ดังนี้ จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรม หรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ สนับสนุนและยั่วยุให้สมาชิกทีมงานที่นิ่งเฉยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น กล้าพูดและกล้าแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

4. การรับฟังซึ่งกันและกัน สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจคิดพิจารณาไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้ สมาชิกของ

ทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันได้ สรุปได้ดังนี้ สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ก่อน จนกว่าจะมีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว เต็มใจรับรู้ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ แม้อาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน อธิบายความหมาย หรือแปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกของทีมงานเข้าใจ สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกทีมงาน

5. ความไม่เห็นด้วยในทำงาน ในการทำงานร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรจะมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง แม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตาม ฉะนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ ให้สมาชิกคนอื่น ๆ ของทีมงานได้รับรู้ การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่างและแสดงจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทำงาน ทุกคนคิดตรงกันว่าการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด โดยสมาชิกทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความไม่เห็นด้วยในทำงานได้โดยวิธีต่อไปนี้ ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู ยอมรับท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

6. ความเห็นพ้องกัน เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหา ความคิดหรือการตัดสินใจซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียง สมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจ ไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้าย แต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะรับกติกาปฏิบัติตามมติของทีมงาน ความเห็นพ้องจะทำได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกทีมงานมีลักษณะดังนี้ รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงาน ถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

7. การสื่อสารที่เปิดเผย เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงาน ที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกันมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจและเปิดเผย เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิก ผู้ต้องการความช่วยเหลือ รับรู้ความรู้สึกที่อึดอัดใจของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้น ในทำงานต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน และสมาชิกมีความผูกพันและรับผิดชอบต่องาน

8. บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาท ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้ ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็นมั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

9. ภาวะผู้นำร่วม ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทำงานทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือ สามารตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. ความสัมพันธ์กับภายนอก สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอก เพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้ โดยปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์ ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

11. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย สมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

12. การประเมินผลตนเอง เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นการทำงานหรือไม่เป็นการทำงานก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทำงานปรับปรุง หรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์ อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นทีมต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตอง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแสดงความไม่เห็นด้วยในทำงานบวก ความเห็นพ้องต้องกัน มีการสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกแสดงบทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน มีภาวะผู้นำร่วม มีความสัมพันธ์กับภายนอก มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และมีการประเมินผลตนเอง สิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงได้นำลักษณะการทำงานเป็นทีมของ Parker มาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยได้สังเคราะห์ จำแนก และสรุปมาเป็นพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามแนวคิด ดังกล่าวได้ 5 ลักษณะ ซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทำงานในการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 ด้าน (เปรมฤดี บุญยืน, 2558, หน้า 32) ดังนี้

1. ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน โดยทุกคนร่วมกันกำหนดภารกิจและเป้าหมายในการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญกับเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2. ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ เป็นลักษณะของการทำงานที่มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและได้ปฏิบัติงาน ที่ตนเองรับผิดชอบอย่างชัดเจนและมีความพยายามทำให้งานสำเร็จตามที่ทีมต้องการ การแบ่งงานมีความเสมอภาคไม่หนักคนใดคนหนึ่ง สมาชิกทุกคนเคารพในบทบาทของทีมงานและสามารถปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทหน้าที่ของตนเองได้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

3. ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอภิปรายปัญหาระหว่างกันด้วยความจริงใจ เต็มใจและเปิดเผย

4. ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมุนเวียนสับเปลี่ยนกันไปตามสถานการณ์ สมาชิกจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน กล้าพูดและกล้าแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

5. ด้านการตัดสินใจร่วมกัน เป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกทุกคนมีการตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงาน ใช้หลักการโดยกลุ่มกระบวนการตัดสินใจยืดหยุ่นตามสถานการณ์ รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ มีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน ทุกคนเห็นด้วยในหลักการและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติ

ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

ผลงานของนักจิตวิทยาสังคมชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทีมงาน ซึ่งหมายถึง ทีมที่ทำงานอย่างเป็นทางการและทีมที่ทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น (ธีระเดช ริ้วมงคล, 2556, หน้า 43) ได้แก่

1. ขนาดของทีมงาน มีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน กล่าวคือ เมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น ทีมงานจะมี “พลัง” ที่จะบังคับหรือผลักดันให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ จำนวนของสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมนั้นจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม ขนาดของทีมงานเป็นดัชนีวัดประสิทธิผลของทีมได้ ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของทีมงานจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักบางองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำสมาชิกของทีม และกระบวนการกลุ่ม ผู้บริหารหรือผู้นำที่ปรารถนาจะเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานของทีมโดยการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิก ควรพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดจากกลุ่มที่ทำงานไม่เป็น ประกอบด้วย เช่น ถ้าผู้นำทีมพิจารณาแล้วว่าควรจะลดขนาดของทีมงานที่มีอยู่เดิมเพื่อช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานก่อนตัดสินใจให้ใครออกจากทีมนั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ และตระหนักถึงความคงอยู่ของทีมที่ไม่เป็นทำงานการที่แฝงอยู่ในทีมที่เป็นทำงาน ถ้าผู้บริหารเลือกจะลดขนาดของทีมงาน โดยย้ายผู้นำที่ทำงานไม่เป็นของกลุ่มออกไป ผลที่ตามมาจะปรากฏว่าประสิทธิผลการทำงานจะเพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างชัดเจน และเมื่อพิจารณาในเชิงระบบแล้วจะมีข้อเสียมากกว่าข้อดี กล่าวคือ จะพบว่า ประสิทธิผลการทำงานเดิมในขณะที่มีจำนวนสมาชิกเท่าเดิม โดยมีหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทำงานการรวมอยู่ด้วยจะสูงกว่าผลการทำงานเมื่อลดขนาดของทีมลง โดยการย้ายหัวหน้ากลุ่มที่ไม่เป็นทำงานการออกไป

2. ความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของทีมงาน คือ ระดับความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะธำรงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของทีมงานต้องให้กลุ่มคงอยู่ มีพลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่ม เป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่น ต่อองค์การ หรือหน่วยงานอื่น ตราบใดที่สมาชิกรู้สึกว่าทีมยังเป็นสิ่งที่น่าดึงดูดใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ตราบนั้นทีมก็ยังมีความเป็นปึกแผ่น แต่ถ้าทีมไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกต่อไปได้ สมาชิกก็จะไม่คำนึงถึงมิตรภาพ และความนับถือซึ่งมีต่อกันก็จะค่อย ๆ จืดจางลงไปในที่สุด ผลการวิจัยของนักจิตวิทยา พบว่า ทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมที่สูงก็จะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงด้วย และมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมงานที่ไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมงานต้องรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายบริหารนอกจากนี้ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าทีมงานใดที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดี

ต่อกันและกัน ก็จะมีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมงานที่สมาชิกทีมแสดงความรู้สึกในการทำงานด้านลบต่อกัน ดัชนีที่แสดงถึงความเป็นปึกแผ่น ในระดับสูงของทีมงาน ได้แก่ สมาชิกยอมรับข้อตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของทีมงานที่ทำงาน การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกทีมปรากฏเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน สภาพทำงานสังคมและภูมิหลังสมาชิกทีมมีลักษณะคล้ายคลึงกัน อยู่ในระดับที่น่าพอใจ สมาชิกทีมได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และมีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของทีมงาน ขนาดของทีมงานมีขนาดเหมาะสม ไม่ใหญ่มากจนปิดบังความสนใจส่วนบุคคล โดยทั่วไปขนาดของทีมงานที่ไม่เป็นทำงานการจะมีสมาชิกจำนวนระหว่าง 4-7 คน สมาชิกทีมเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมต้องการผลประโยชน์ร่วมกัน และพิทักษ์ผลประโยชน์ของทีมงาน ทีมงานประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมาย และรักษาคุณค่าที่สำคัญของทีมงานไว้

เนื่องจากความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน การมีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของทีมงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรช่วยให้ทีมงานพัฒนาความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น โดยออกแบบโครงสร้างการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาทีมงาน และขจัดอุปสรรคภายในทีมงานที่จะทำลายบรรยากาศการดำเนินการ องค์ประกอบหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างและทำลายความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน

อย่างไรก็ตาม ถ้าฝ่ายบริหาร พบว่า ทีมงานที่ไม่เป็นทำงานการมีพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานแล้วละก็ควรจะใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อลดความเป็นปึกแผ่นของทีมงานที่ไม่เป็นทำงานการลง ขณะเดียวกันต้องยอมรับว่าอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้นำทีมงานที่ไม่เป็นทำงานการได้ โดยสรุปจะพบว่า ยิ่งความเป็นปึกแผ่นของทีมงานที่มีเป้าหมายในการทำงานด้านลบมีเพิ่มขึ้นเท่าใด ยิ่งทำให้โอกาสที่เป้าหมายในทำงานด้านลบของทีมงานดังกล่าวส่งผลกระทบในทำงานปฏิบัติต่อทีมงานหลักเพิ่มมากขึ้นด้วยเท่านั้น

องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ ดังนี้ (ลัคพงษ์ โกษาแสง, 2553, หน้า 49)

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

2. การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม คือ ถ้าภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเองย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคล้ายความเป็นหนึ่งเดียวลงได้ แต่ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกันได้

3. สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลยินดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การนั้นเพื่อแสวงหาความเจริญเติบโตความก้าวหน้า อันหมายถึงการได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียง จากการมีสถานภาพหรือตำแหน่งนั่นเอง

4. การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน คือ การรวมตัวไม่ว่าจะมีขนาดกลุ่มมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน คาดหมายที่จะร่วมแรงร่วมใจให้ถึงเป้าหมาย ย่อมทำให้องค์การนั้นหรือกลุ่มนั้นรักใคร่สามัคคีกลมเกลียว

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานได้ทำงานในบรรยากาศเป็นมิตรไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสง เสียงที่เหมาะสมไม่แข่งขันกันสูงนัก ร่วมมือร่วมใจ ได้มีส่วนร่วม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

6. ความใกล้ชิดกัน คือ การทำงานอย่างใกล้ชิด เปิดเผย ไว้วางใจกันจะมีผลนำไปสู่การเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน สามารถสนับสนุนแก่กันเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

7. ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง คือ การติดต่อกันในลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความผูกพันต่อกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกันได้ รู้เขารู้เรา มีการสื่อสารแบบการทำงานและหมั่นการตอกย้ำความเข้าใจกันอยู่เสมอ

8. สมาชิกของโครงสร้างภายในกลุ่ม คือ วัย ค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานความรู้ ฐานะทำงานเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่งในองค์การ ปัจจัยดังกล่าวล้วนแต่มีผลให้เกิดความแตกแยกหรือเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การทั้งสิ้น

9. ภาวะผู้นำ คือ ในกลุ่มจะต้องมีผู้นำ ผู้นำจะมีแบบแผนในการบริหารและมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกัน การปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มย่อมก็แตกต่างกันไปสมาชิกในกลุ่มย่อมจะมีการรับรู้แตกต่างตามไปด้วย

10. แรงกดดันจากภายนอก คือ การเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น คู่แข่งระดมการส่งเสริมการขาย มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้มีการผลิตบริการสินค้าประเภทเดียวกันมากขึ้น ภาวะด้านการครองชีพก่อให้เกิดการซื้อขาย ตัวสมาชิก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ต้องศึกษา เพราะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์การทั้งสิ้น

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ดีที่สุด วิธีการทำงานเป็นทีมนั้นมีหลายประเภท เช่น การทำงานเป็นทีมในองค์การภาครัฐบาล ภาคเอกชน การเมือง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้ (กรกนก ทิพรส, 2551, หน้า 204)

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน คือ สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย และผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและ

อย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ลักษณะงานนั้นจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ และลักษณะงานนั้น ๆ ต้องมีส่วนส่งเสริมด้าน บูรณการทำงานสังคมและผู้ปฏิบัติงานด้วย ลักษณะการทำงานจะต้องตั้งอยู่บนตัวบทกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรมอย่างเพียงพอมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และลักษณะงานนั้น ๆ จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมงานได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการแก้ปัญหาและระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การไปพร้อม ๆ กัน ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจที่จะทำงาน ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้ว เขาจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์การ หน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งความพอใจที่สำคัญ คือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองมั่นคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์การและสมาชิกในทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2. สมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน คือ สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถ และความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในทีมงาน ได้แก่ การมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เช่น การแจ้งข่าวสารต่าง ๆ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน มีการแสดงการยอมรับนับถือกันระหว่างสมาชิก ให้เกียรติ ยกย่องสมาชิกในทีมงาน แบ่งงานกันทำ และรับฟังซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรม ในการได้รับรางวัลจากการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่หลอกลวงเพื่อทำให้พอใจ มีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน มีการแสดงความสามารถออกมา เช่น สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้ สมาชิกสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ สมาชิกในทีมต่างก็มีความมั่นใจว่า สมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถทำงานได้สำเร็จและควรมีการสอนเทคนิคที่สำคัญให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

3. การสื่อสารที่ดี คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกันการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุม และประสานงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับการทำงานที่ต้องการร่วมกันด้วยการสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่ง เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถ

ในการสื่อโดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหน ที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่จะช่วยให้สมาชิกในทีม สื่อสารระหว่างกันที่ดีขึ้น ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับ อาจทำได้โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสารไปเพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ยังสามารถสังเกตได้จากอากัปกิริยาของผู้รับข่าวสารว่าแสดงความรู้สึกออกมาอย่างไรซึ่งความสำเร็จของการสื่อสารได้แก่

3.1 ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการสื่อสารเรื่องอะไร การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้ได้รับข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งข่าวสาร

3.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่า การสื่อสารแต่ละครั้งเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไร

3.3 การสื่อสารทุกครั้งควรคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมของเวลา บรรยากาศสภาพแวดล้อมของการสื่อสารมีความเหมาะสมที่จะสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจและมีความน่าสนใจ

3.4 การวางแผนการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการเขียนข้อความที่จะสื่อเตรียมไว้ก่อน มีการวางแผนหัวข้อของการสื่อสารก่อนหลังตามลำดับเพื่อให้เข้าใจง่าย

3.5 การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับสารว่ามีความเข้าใจในสื่อที่ได้รับข่าวสารหรือไม่มีข้อสงสัยที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมหรือไม่

3.6 การติดตามผลการสื่อสารมีความเข้าใจเพียงใดและกระทำตามที่ต้องการหรือไม่

3.7 การสื่อสารบางอย่างไม่สามารถทำได้ในขณะนั้น อาจต้องรอจังหวะที่เหมาะสม

3.8 การกระทำสอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไว้ หมายถึง การสื่อสารอย่างไรก็ปฏิบัติตามที่ได้พูดไว้ แน่ใจว่าการสื่อสารครั้งนั้นสร้างความเข้าใจที่ดีได้ แม้ในสถานการณ์ที่เกิดความตึงเครียดก็สามารถสื่อสารให้เกิดบรรยากาศที่ดี การฟังก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสาร คือ การรับฟังอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจความรู้สึกและการแสดงออกของอีกฝ่ายหนึ่ง

4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในทีมให้ลดลง เหลือไว้ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ การขัดแย้งในองค์การเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้จากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้นำในทีมงานจึงเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานให้ดีขึ้น หรือทำงานสร้างสรรค์มากกว่า การทำงานมีข้อแนะนำสำหรับผู้บริหารในการบริหารความขัดแย้งซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

4.1 การหลีกเลี่ยง หมายถึง การแก้ไขความขัดแย้งโดยการไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหา ทำเสมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีนี้ ทำให้ล้มเหลวในการแก้ปัญหา ทำให้ปัญหายังมีอยู่ไม่ได้รับการแก้ไข

4.2 การยอมให้ หมายถึง การร่วมมือกันอย่างละครึ่งทำงานของกลุ่มหลายกลุ่ม ในการพยายามให้ผลประโยชน์ลงตัว โดยฝ่ายหนึ่งยอมลดผลประโยชน์ของตน

4.3 การประนีประนอม หมายถึง การแก้ไขปัญหาโดยคู่กรณีทั้งสองไม่ต้องมีความร่วมมือและไม่ต้องมีการรักษาผลประโยชน์ แต่เป็นการทำความตกลงกันในผลลัพธ์ที่ทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจสูงสุดแต่ไม่ใช่ผลที่ได้รับประโยชน์สูงสุดไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์สูงสุด

4.4 การแข่งขัน หมายถึง การแข่งขันกันสูงระหว่าง ทั้งสองฝ่ายมีความขัดแย้งสูง ที่เน้นที่ความต้องการของแต่ละฝ่ายมีมาก และต่างฝ่ายก็ต่างไม่พอใจซึ่งกันและกัน

4.5 การร่วมมือกัน หมายถึง การที่ทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันและรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมีเป้าหมาย คือ ความพอใจสูงสุดของทั้งสองฝ่ายการแก้ไขความขัดแย้งมีแนวคิดที่ต่างกันในเวลาที่ต่างกัน เช่น ในเวลาที่มีการแข่งขันหรือการบังคับจะเป็นการดี ถ้ามีการจูงใจในทำงานบวกหรือเมื่อต้องการลดค่าใช้จ่ายหรือเกี่ยวกับการแย่งชิงทรัพยากรที่มีน้อย ทั้งสองฝ่ายจะต้องแข่งขันกัน ส่วนการประนีประนอมจะเป็นประโยชน์เมื่อบุคคลถูกกดดันด้านเวลาเมื่อไม่สามารถร่วมมือกันได้ และถ้าหากเขาได้พิจารณาแล้วว่าไม่สูญเสียมากหรือหลีกเลี่ยงก็จะเหมาะสม ในกรณีที่ปัญหานั้นเป็นปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่สำคัญ ๆ เมื่อทั้งสองฝ่ายมีเหตุมีผลมีการคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา เทคนิคสำคัญในการแก้ปัญหาอีกอย่างหนึ่งเรียกว่า การคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ หมายถึง เป้าหมายระดับสูงขององค์การทำให้ทีมงานต้องพยายามอดทนเพื่อความสำเร็จขององค์การและคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การมากกว่าความพอใจส่วนตัว การร่วมมือกันในการทำงานเป็นการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจที่อยู่บนแนวคิดและผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน

5. การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทำงานการแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกันแก้ปัญหานั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยทั่วไปสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจ คือ ปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานในองค์การและของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้วทั้งนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลและแนวทำงานในการหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรค จึงต้องมีการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวกับปัญหามีดังนี้

5.1 การกำหนดหัวข้อปัญหาควรกำหนดให้ชัดเจนว่าปัญหาแท้จริงของหน่วยงานคืออะไร ใช้การวิเคราะห์และวิจารณญาณในการค้นหาปัญหา หากพบมากกว่าหนึ่งปัญหาจะต้องนำมาเปรียบเทียบดูความสำคัญและความเป็นไปได้ในการแก้ไขและกำหนดขอบเขตของปัญหาไม่ให้กว้างเกินไป

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

5.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับปัญหา

5.4 การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาโดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุใหญ่ สาเหตุย่อยให้เห็นชัดเจน

5.5 การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา หรือแสวงหาการแก้ปัญหาหลาย ๆ อย่างในการทำงาน แล้วเลือกแนวการทำงานที่เป็นไปได้มากที่สุด

5.6 การปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาตามแผนและทำงานเลือกที่กำหนดไว้

สรุปและประเมินผลการแก้ไขปัญหาว่า ได้รับผลตามเป้าหมายเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไขแนวปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นดั้งนั้นอาจกล่าวได้ว่า การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ หากองค์การได้นำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาโดยกลุ่มหรือทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กลุ่มดำเนินการเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และไม่นำความเสียหายมาสู่องค์การ การดำเนินการแก้ปัญหาตามขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ ย่อมนำความสำเร็จมาสู่งานและองค์การต่อไป

6. การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่นและหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีมนั้น ๆ รวมทั้งแนวทำงานในการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน บทบาทของสมาชิกในทีมงานมีหลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำในกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคน ตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวให้เกิดในกลุ่มและการสร้างบรรทัดฐานในการทำงาน ช่วยให้การทำงานเป็นทีมที่ดีขึ้น บทบาทของสมาชิกในทีม แบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

6.1 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ ๆ การพยายามหาทำงานแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจงอธิบาย การเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นผู้ทำหน้าในการประเมินผล ซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

6.2 บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม จะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ประสานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติของกลุ่มการแสดงบทบาทจะส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอย่างดี

6.3 บทบาทเพื่อตนเอง คือ เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจจะมีพฤติกรรมการก้าวร้าวซึ่งมักแสดงออกโดยการโจมตี การไม่เห็นด้วยอย่างไร้มารยาท การขัดแย้งอย่างรุนแรงเพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบนั้นเสียหน้าหรือเป็นผู้ขัดขวางดื้อดึงเป็นผู้พยายามครอบงำผู้อื่นโดยวาจาและท่าทางทำงานหรืออาจแสดงออกในเวลาทำงานจะตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา เช่น เรียกร้องความสนใจบ้างโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจ ไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเลี่ยงงาน ไม่เอาจริงเอาจังกับงาน เป็นต้น

การเสริมสร้างความยึดเหนี่ยวและบรรทัดฐานในการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในกลุ่มจะต้องคัดเลือกสมาชิกที่มีทัศนคติ ค่านิยม และพื้นฐานคล้ายคลึงกัน มีมาตรฐานในการเข้ามาใหม่ของสมาชิกและสภาวะทำงานสังคมของสมาชิก ทำทีมงานให้มีขนาดเล็กแต่เพียงพอที่จะทำงานได้ การสร้างทีมขนาดใหญ่อาจทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้ ความสำเร็จของงาน คือ ความสำเร็จร่วมกันของสมาชิกทุกคน การมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำทีมและหัวหน้าทีมในการตัดสินใจ แสดงให้เห็นถึงการแข่งขันกับกลุ่มอื่นจะทำให้ทีมงานร่วมพลังกันเพื่อชัยชนะ การให้รางวัลกับทีมงานที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้ตามความคาดหวัง และรางวัลพิเศษสำหรับความสำเร็จตามเป้าหมายที่สูง บางครั้งมิใช่การให้รางวัลเป็นตัวเงิน แต่อาจเป็นการยกย่องชมเชย หรือเกียรติยศ (เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2550, หน้า 215)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับ คน เช่น การทำให้สมาชิกในทีมงานเกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงาน และความพึงพอใจในการบริหารของผู้บริหารในองค์การ มีการสื่อสารที่ดีทั้งระดับการบริหารและระหว่างสมาชิกนั้น การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน ระหว่างสมาชิกในทีมงาน การมีความยึดเหนี่ยวสูงทำให้เกิดความตกลงร่วมกันได้เป็นอย่างดี การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของทีมงานมาจากการสร้างบรรทัดฐานที่เปิดเผย มีบรรยากาศของความซื่อสัตย์ไว้ใจกัน และไม่มีความขัดแย้งหรือมีความเกลียดชังกันในทีมงาน

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นที่ดีหรือทีมที่มีประสิทธิภาพหรือทีมที่มีสมรรถนะสูงตามแนวคิดและทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมา นับว่ามีความหลากหลายและมีลักษณะที่แตกต่างกันบ้างสอดคล้องกันบ้าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจำแนกสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

การมีปฏิสัมพันธ์ เป็นสภาพการทำงานที่เป็นกันเอง มีบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือกัน มีความห่วงใยเอื้ออาทรต่อกัน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ซึ่งทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงานเรียกว่าทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการสร้างทีมงาน สิ่งหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนั้นมีผลกระทบโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพในการปฏิบัติ

วิลาวรรณ รพีไพศาล (2542, หน้า 158 อ้างถึงใน เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2550, หน้า 61) ได้กล่าวว่า การทำงานร่วมกันไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น สมาชิกในทีมต้องมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งการทำงานร่วมกันจะต้องสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นระหว่างกัน ในลักษณะของความมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพยายามปรับส่วนบกพร่องของตนเองให้สอดคล้องกับกลุ่มมากที่สุด

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 225) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของสมาชิกจะมีผลอย่างมากเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของทีมงาน พวกเขาจะทำอะไรก็ตามที่จะช่วยให้ทีมงานเกิดความสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามัคคีและความผูกพันกันในทีมงานเป็นสำคัญ

ลิเคอร์ท (Likert, 1961 อ้างถึงใน อรุณวดี รื่นรมย์, 2553, หน้า 49) ได้กล่าวว่า ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล เป็นลักษณะที่เน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในทีมงานเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ได้ดำเนินการในบรรยากาศของการสนับสนุนเกื้อกูลกันของทีมงาน ข้อวิจารณ์ ข้อคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ ล้วนมุ่งช่วยเหลือการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ผู้ให้ข้อเสนอแนะและผู้รับต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงความรู้สึกระหว่างบุคคลที่มีต่อกันในลักษณะของความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเกื้อกูลกัน มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

การสื่อสารอย่างเปิดเผย เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความชัดเจน สมาชิกสนใจข่าวสารที่รับฟังโดยปราศจากความแคลงใจสนับสนุนให้ผู้อื่นเปิดเผย สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งการติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอน

ที่สำคัญในการบริหาร จะเห็นได้ว่าองค์การทุกองค์การ ไม่ว่าจะมีขนาดใด ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการสื่อสาร และไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในการบริหารล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งเสมอ ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องจะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดี ทำให้เกิดเจตคติที่ดี มีขวัญและกำลังใจสูง นำไปสู่ความร่วมมือและการทำงานประสานกัน

ประภาศรี อึ่งกุล (2542, หน้า 182 อ้างถึงใน ประคอง สุคนธจิตต์, 2551, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารแบบเปิดว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลพยายามจะมีส่วนร่วมในความหมาย หรือกระบวนการส่งข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะเข้าถึงบุคคลอื่นโดยการสื่อสารทางความคิด ทัศนคติ ความรู้สึก และค่านิยม จุดประสงค์ของการสื่อสารก็เพื่อทำให้ผู้รับมีความเข้าใจข่าวสารที่ถูกส่งออกไป ซึ่งเกิดความเข้าใจในความหมายที่เหมือนกันหรือตรงกัน

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 225) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อสารที่ดีจะมีผลต่อการบริหารของผู้จัดการและข้อมูลป้อนกลับจะช่วยให้ทีมงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเหมือน ๆ กัน ซึ่งจะช่วยทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูง และมีความรู้สึกมีความคิดเห็นร่วมกันในการทำงานอันเนื่องมาจากมีการสื่อสารที่ดีในทีมงาน

ทิศนา แขมมณี (2553, หน้า 69) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม หมายถึง บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อความหมายต่อกันและกัน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึง การสื่อสารที่เป็นลักษณะสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการนำข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึก และสิ่งต่าง ๆ จากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันโดยสามารถโต้ตอบ ตรวจสอบข้อสงสัยได้อย่างเปิดเผย และเป็นการสื่อสารแบบสองทาง อันจะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล

ด้านการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมมือกันแก้ปัญหา มีการทำงานโดยกระบวนการกลุ่ม สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อกันเต็มใจในการ่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน และเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่จะจูงใจให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมพัฒนางานด้วยความเต็มใจ อุทิศแรงกาย แรงใจ มุ่งมั่นต่องานเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์การ

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549, หน้า 30) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 226) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของผู้นำต้องสามารถที่จะกระตุ้นทีมงานให้สามารถทำงานได้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี ผู้นำที่ดีจะชี้แนะสนับสนุนให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง เช่น จัดให้มีการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานในการร่วมมือร่วมใจกันในงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน

ทิศนา แขมมณี (2553, หน้า 69) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หมายถึง บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน

การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้นและสมาชิกให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ ทุกคนให้ความสำคัญของเป้าหมายส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และเป้าหมายของทีมมีความเด่นชัดเฉพาะเจาะจง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะประสานให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 224) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องมีเป้าหมายที่เข้าใจง่ายเพื่อให้สามารถบรรลุและเชื่อถือได้ว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด

ทิศนา แขมมณี (2553, หน้า 69) ได้กล่าวว่า การมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง บุคคลที่จะมาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมาร่วมกัน คือ จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

ไดเยอร์ (Dyer, 1995, p.15) ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีเป้าหมายและประโยชน์ที่ชัดเจน ซึ่งทุก ๆ คน เข้าใจและยอมรับ

จอห์นสัน และ จอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1991, p. 13) ได้กล่าวว่า เป้าหมายของสมาชิกกับทีมงานต้องเข้ากันได้และเป้าหมายนั้นต้องสนับสนุนและเอื้อต่อการร่วมมือกันระหว่างสมาชิก

สรุปได้ว่า การมีเป้าหมายเดียวกัน หมายถึง ทิศทางการทำงานที่สมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ตรงกันและแจ่มชัด

ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะของการทำงานที่สมาชิกมีความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน มีความจริงใจในการแสดงความรู้สึก ได้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงานมีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน ซึ่งความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ถ้าบุคลากรมีความไว้เนื้อเชื่อใจ ทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ละคนในองค์การจะมีความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ศันสนีย์ ชูเชื้อ (2549, หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่า ความไว้วางใจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรัก และความสามัคคีระหว่างหมู่คณะ ดังนั้น สมาชิกในทีมงานต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะสมาชิกทุกคนต่างแน่ใจและมั่นใจว่าเขาจะมีส่วนร่วม ทีมคอยให้การสนับสนุนในการตัดสินใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีผลงานความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนาการที่ก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

ศรีศักดิ์ ศูนย์โศรก (2550, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่า การสนับสนุนและความไว้วางใจโดยธรรมชาติแล้ว จะต้องไปด้วยกัน ถ้าปราศจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่สามารถจะอยู่ได้ทั้งสองอย่าง การสนับสนุนและความไว้วางใจจะได้รับผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงานไม่มีความรู้สึกว่าจะต้องปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ สมาชิกรู้สึกว่าสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมอื่น ๆ ได้ทั้งดีและไม่ดี

สมคิด บางโม (2550, หน้า 249) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดประสิทธิภาพได้สมาชิกต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกและยินดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยรวมไว้ซึ่งความรัก ความเมตตา นิยมชมชอบ ความเชื่อมั่นจนเกิดความเชื่อถือไว้วางใจในบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ

ด้านการยอมรับนับถือ

การยอมรับนับถือ เป็นการทำงานที่สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน มีความสนใจและให้เกียรติกันยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในทุกเรื่อง ให้ความเคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน มีความรักและสามัคคีกัน ซึ่งการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเมื่อบุคคลมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้วจะส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาหนันทน์ (2551, หน้า 39) ได้กล่าวไว้ว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกในทีมงานจะรับฟังเหตุผลของกันและกัน รับฟังทุกเรื่องอย่างตั้งใจ ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นโดยไม่กลัวว่าจะถูกมองว่าเป็นคนโง่ ถึงแม้ว่าข้อเสนอเหล่านั้นจะดูเหมือนว่าไร้สาระก็ตาม

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 216) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การยอมรับนับถือหมายถึง การให้เกียรติ การยกย่อง การสนับสนุนและรับฟังซึ่งกันและกัน

สมคิด บางโม (2550, หน้า 249) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมจะเกิดประสิทธิภาพได้สมาชิกต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิกและยินดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การรับฟังซึ่งกันและกัน เคารพในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างของกันและกันด้วยความจริงใจและพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ

จากลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพการทำงานเป็นทีมได้ 6 ด้าน คือ การมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสารอย่างเปิดเผย การมีส่วนร่วม การมีเป้าหมายเดียวกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับนับถือ ซึ่งการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยพัฒนาศักยภาพขององค์การและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สำหรับสถานศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การบริหารงานภายในโรงเรียนบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้และประสบผลสำเร็จได้ในที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน มีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมเปลี่ยนไป ดังนี้

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551)ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) การสร้างทีมงานในโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที$ระดับ .01 และส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงมีบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

ธนัณฎา ประจงใจ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6) การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน การทำงานเป็นทีมที่จะส่งผลความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานนั้นประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาและศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน พร้อมกับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำนวน 313 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน

จำนวน 232 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 2) การสร้างทีมงานในโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านและไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงมีบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

เบญจพร โคตรภูเวียง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 314 คน ตัวแปรอิสระที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรตามที่ศึกษา คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 อยู่ในระดับมาก ทั้งรายรวมและรายด้าน ข้าราชการครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทั้งรายรวมและรายด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 โดยรายรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีทิศทางความสัมพันธ์เป็นบวก

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 490 คน ตัวแปรที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์การเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จันธิดา ผ่านผ่อง (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นาเชิงบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ณัทลาวัลย์ สารสุข (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้น ความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กฤติยา พิกุลทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 3) แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

เลควูด, แจนซี่ และเฟอร์นันเดช (Leithwood, Jantzi & Fernandez, 1994) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูมีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจการปฏิบัติงานดีจะส่งผลกระทบต่อนักเรียน

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แคทเชนบาช (Katzenbach, 1997) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้ มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม คือ ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

ฮอลล์ (Hall, 1999) ได้ศึกษาการใช้เวลาในการวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกันและตารางเวลาเดียวกันจุดประสงค์ของการสร้างทีมงาน ก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาการของนักเรียน ซึ่งอาจจะรวมถึง การสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบในการวางแผนงานร่วมกันนั้นเป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่า ใช้เวลาวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้

อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร จากการศึกษานี้ สรุปได้ 4 ประเด็น คือ โรงเรียนต้องประชุมปรึกษาหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น เป็นเรื่องปัจจุบันและต้องดำเนินการต่อไปเรื่อย ๆ ครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพ โดยผ่านการทำงานเป็นทีม และในการประชุมคณะครูต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู

ฮอส์แมน และโกลด์ริง (Hausman & Goldring, 2001 cited in Marley, 2003) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

แบลส และแบลส (Blas & Blase, 2002) ได้ศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครูผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

โมกัดดาม และแคมบิช (Moghaddam & Kambiz, 2006) ได้ศึกษาองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ การตัดสินภาวะทางจิตใจของผู้นำมีการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้แบบจำลองพฤติกรรมและอำนาจของผู้นำแต่ละคนในองค์การ เพื่อศึกษาผลของพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำและอำนาจ โดยนักวิจัยได้พัฒนาและสำรวจไปยังกลุ่มเป้าหมาย 120 คน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมส่งผลกระทบด้านพฤติกรรมและอำนาจบนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สามารถประเมินได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการทำงานของสมาชิก

ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมและบุคลากรในหน่วยงาน การปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและเลือกมาใช้เป็นกรอบแนวคิดของการทำวิจัย ในครั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 919 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดกลาง	568	166
ขนาดใหญ่	120	35
ขนาดใหญ่พิเศษ	231	68
รวม	919	269

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งสิ้น 28 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนค่า 5 ระดับ ตามมาตราของลิเคอร์ท (Likert's rating scale) โดยกำหนดค่าระดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ 2) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน 5) ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6) ด้านการยอมรับนับถือ รวมทั้งสิ้น 42 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนค่า 5 ระดับ ตามมาตราของลิเคอร์ท (Likert's rating scale) โดยกำหนดค่าระดับคะแนนดังนี้

5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษา ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน จากตำรา และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศนำมาประยุกต์

2. ผู้วิจัยกำหนดกรอบการสร้างเครื่องมือในการวิจัย จากข้อมูลที่ศึกษา เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครอบคลุมเนื้อหา เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ 2) ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน 5) ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ 6) ด้านการยอมรับนับถือ

3. นำแบบสอบถามเสนอประธานที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ด้านภาษาและด้านการประเมิน จำนวน 3 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) และพิจารณาความถูกต้อง ความชัดเจน ความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดิ์ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.2 ดร.ชัยพจน์ รักงาม อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.3 ว่าที่ ร.ท.กัมพล ผลพฤกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (สุวิมล ติรกานันท์, 2549,หน้า 139)

ให้คะแนนเท่ากับ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

ให้คะแนนเท่ากับ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหาหรือไม่

ให้คะแนนเท่ากับ -1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามถามนั้นไม่มีความตรง/สอดคล้องกับเนื้อหา

$$\text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามที่สร้างขึ้น

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

พิจารณาความเหมาะสมจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้นแสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้เท่ากับ 1.00

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำเสนอประธานและกรรมการควบคุมงานนิพนธ์เพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสม

6. นำไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination power) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

6.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination power) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-total correlation)โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่ r = .20 ขึ้นไป เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามที่จะนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง ผลปรากฏดังนี้ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .39-.63 และแบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .36-.64

6.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบารค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ผลปรากฏดังนี้ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .89 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อให้ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน ได้ตอบแบบสอบถามและผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง เป็นจำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ พบว่า ความสมบูรณ์จำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ของเบสท์ และคาห์น (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) กำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ โดยใช้จุดตัดของคะแนนเฉลี่ย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของคำตอบ โดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121) มีดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ของเบสท์ และคาห์น (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) กำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน จากน้ำหนักคะแนน 5 ระดับ โดยใช้จุดตัดของคะแนนเฉลี่ย ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของคำตอบ โดยอาศัยแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556,หน้า 121) มีดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการแปลความหมายของคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (*r*) ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2550, หน้า 153) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .81 ขึ้นไป	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .61-.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .41-.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .21-.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า .20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าและการทดสอบสมมติฐานดังนี้

1. วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*)

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. สัญลักษณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

p แทน ค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดความคลาดเคลื่อน

X แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

X_1 แทน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X_2 แทน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

X_3 แทน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

X_4 แทน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Y แทน การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน

Y_1 แทน ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

Y_2 แทน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

Y_3 แทน ด้านการมีส่วนร่วม

Y_4 แทน ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน

Y_5 แทน ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

Y_6 แทน ด้านการยอมรับนับถือ

** แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังปรากฏในตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 269$		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.60	0.70	มาก	3
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.54	0.73	มาก	4
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.63	0.68	มาก	1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.62	0.71	มาก	2
รวม	3.60	0.68	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วม	3.62	0.82	มาก	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการทำงาน โดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	3.56	0.81	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	3.65	0.82	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	3.52	0.81	มาก	7
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องของค่านิยม	3.61	0.86	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบ	3.60	0.80	มาก	5
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	3.64	0.82	มาก	2
รวม	3.60	0.70	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.55	0.82	มาก	3
2. ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ	3.54	0.81	มาก	4
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้	3.57	0.81	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	3.52	0.80	มาก	6
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.53	0.82	มาก	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม	3.51	0.83	มาก	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน	3.56	0.80	มาก	2
รวม	3.54	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา	3.68	0.82	มาก	1
2. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น	3.58	0.87	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนมุมมองของปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ	3.67	0.83	มาก	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์/ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ	3.61	0.82	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่	3.63	0.84	มาก	4
6. ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.57	0.88	มาก	7
7. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง	3.65	0.83	มาก	3
รวม	3.63	0.68	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนมุมมองของปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานของความไว้วางใจ	3.64	0.82	มาก	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ	3.55	0.82	มาก	7
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล	3.56	0.80	มาก	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล	3.68	0.82	มาก	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล	3.57	0.88	มาก	5
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.65	0.83	มาก	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน	3.67	0.82	มาก	2
รวม	3.62	0.71	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน และผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังปรากฏในตารางที่ 7-13

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน	***n* = 269**		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	***SD***		
1. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์	3.56	0.72	มาก	6
2. ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	3.57	0.68	มาก	5
3. ด้านการมีส่วนร่วม	3.58	0.71	มาก	4
4. ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน	3.58	0.70	มาก	3
5. ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.59	0.68	มาก	1
6. ด้านการยอมรับนับถือ	3.59	0.70	มาก	2
รวม	3.58	0.68	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ระดับการทำงานเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการมีปฏิสัมพันธ์

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

ด้านการมีปฏิสัมพันธ์	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้สึก ข้อมูล ข่าวสารให้ครูผู้สอนด้วยกันทราบต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเปิดเผย	3.54	0.81	มาก	5
2. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการร่วมให้กำลังใจแก่ครูผู้สอนที่ประสบปัญหาในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	3.53	0.80	มาก	6
3. ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานโดยปราศจากความเบื่อหน่ายและท้อแท้	3.51	0.82	มาก	7
4. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน	3.59	0.80	มาก	3
5. ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	3.61	0.80	มาก	1
6. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	3.57	0.80	มาก	4
7. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน	3.60	0.81	มาก	2
รวม	3.56	0.72	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานโดยปราศจากความเบื่อหน่ายและท้อแท้

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย

ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน	3.58	0.72	มาก	3
2. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย	3.56	0.78	มาก	5
3. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา	3.63	0.78	มาก	1
4. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล	3.57	0.72	มาก	4
5. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา	3.59	0.78	มาก	2
6. ครูผู้สอนในสถานศึกษาได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง	3.55	0.79	มาก	6
7. เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถโต้แย้งได้อย่างเปิดเผย	3.54	0.75	มาก	7
รวม	3.57	0.68	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา และครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถโต้แย้งได้อย่างเปิดเผย

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีส่วนร่วม

ด้านการมีส่วนร่วม	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ครูผู้สอนในสถานศึกษาส่วนใหญ่อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่การงานให้กับสถานศึกษา	3.60	0.80	มาก	3
2. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	3.58	0.80	มาก	4
3. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถประเมินผลงานตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ	3.56	0.84	มาก	5
4. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.52	0.83	มาก	7
5. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.63	0.80	มาก	1
6. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา	3.53	0.83	มาก	6
7. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีโอกาสได้ทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เมื่อสิ้นปี	3.61	0.80	มาก	2
รวม	3.58	0.71	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ครูผู้สอนในสถานศึกษามีโอกาสได้ทบทวนปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เมื่อสิ้นปี และครูผู้สอนในสถานศึกษาส่วนใหญ่อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่การงานให้กับสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน

ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	3.58	0.82	มาก	4
2. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแผนกลยุทธ์และธรรมนูญสถานศึกษา	3.56	0.83	มาก	5
3. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ	3.52	0.82	มาก	7
4. ครูผู้สอนในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่	3.64	0.79	มาก	1
5. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน	3.61	0.78	มาก	3
6. ครูผู้สอนในสถานศึกษาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	3.62	0.77	มาก	2
7. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น	3.55	0.82	มาก	6
รวม	3.58	0.70	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง และครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน	3.56	0.77	มาก	7
2. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงาน	3.61	0.76	มาก	2
3. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าเพื่อนร่วมงานจะสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้	3.59	0.79	มาก	4
4. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน	3.60	0.76	มาก	3
5. ครูผู้สอนในสถานศึกษากล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	3.58	0.77	มาก	5
6. มีการมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ	3.62	0.77	มาก	1
7. ภาพการทำงานในโรงเรียนมีความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน	3.57	0.79	มาก	6
รวม	3.59	0.68	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงาน และครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	*n* = 269		ระดับ	อันดับ
	$\overline{X}$	*SD*		
1. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้	3.60	0.81	มาก	3
2. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับเหตุผลของกันและกัน	3.57	0.82	มาก	6
3. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกัน	3.62	0.81	มาก	1
4. ครูผู้สอนในสถานศึกษายอมรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ	3.59	0.80	มาก	4
5. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับการตัดสินใจในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน	3.61	0.80	มาก	2
6. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน	3.58	0.82	มาก	5
7. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3.56	0.84	มาก	7
รวม	3.59	0.70	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกัน ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับการตัดสินใจในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน และครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังปรากฏในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*X*)	**การทำงานเป็นทีม (*Y*) (*n* = 269)**													
	Y_1		Y_2		Y_3		Y_4		Y_5		Y_6		Y	
	r	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***	***r***	***p***
X_1	.95**	.00	.81**	.00	.90**	.00	.92**	.00	.91**	.00	.92**	.00	.90**	.00
X_2	.98**	.00	.80**	.00	.92**	.00	.95**	.00	.92**	.00	.95**	.00	.92**	.00
X_3	.92**	.00	.83**	.00	.87**	.00	.90**	.00	.94**	.00	.92**	.00	.89**	.00
X_4	.94**	.00	.80**	.00	.88**	.00	.93**	.00	.97**	.00	.93**	.00	.91**	.00
รวม	.94**	.00	.81**	.00	.89**	.00	.92**	.00	.94**	.00	.96**	.00	.90**	.00

** $p < .01$

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 269 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คน และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 70 ข้อ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .38-.63 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .89 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 42 ข้อ จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .36-.63 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation of coefficient)

สรุปผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงาน

ที่ชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วม ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนมุมมองของปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน และผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ

2. การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน และครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานโดยปราศจากความเบื่อหน่ายและท้อแท้

2.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา และครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถโต้แย้งได้อย่างเปิดเผย

2.3 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ครูผู้สอนในสถานศึกษามีโอกาสได้ทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เมื่อสิ้นปี และครูผู้สอนในสถานศึกษาส่วนใหญ่อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่การงานให้กับสถานศึกษา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง และครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ

2.5 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ มีการมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงาน และครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน

2.6 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกัน ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับการตัดสินใจในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน และครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ตามลำดับ

อภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำหรับการค้นพบจากการศึกษาตามจุดมุ่งหมาย และสมมติฐานการวิจัย ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการบริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) โดยระบุว่าให้มีการประสานการพัฒนาบุคลากรและเครือข่ายของสถาบันเป็นศูนย์กลางผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนเพื่อสนองนโยบายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติด้านการบริหารงานแก่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนในสังกัด โดยจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐบาลเรื่องการเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 จึงเป็นเหตุให้มีภาวะผู้นำที่สามารถยกระดับจิตใจและสร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติและมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่และทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อส่วนรวมและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรชิน วิเศษลา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกันยา ศรีสวัสดิ์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครืออักษรกรุ๊ป พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครืออักษรกรุ๊ป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการบริหารงานได้อย่างประทับใจ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กล้าที่จะตัดสินใจ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง และการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้เฉลียวฉลาด มีเหตุมีผลในการคิดแก้ปัญหา ทำให้คนอื่นเกิดการยอมรับ ศรัทธา รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถในการชักนำโน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรชิน วิเศษลา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านกาสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างแรงดลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อ วิสัยทัศน์ขององค์การและพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้บุกเบิก มีวิสัยทัศน์คิดนอกกรอบทำงานเชิงรุก ใจกว้าง ยอมรับความสามารถของผู้อื่น มีอุดมการณ์ ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานโดยให้คำแนะนำช่วยเหลือ เป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสระแก่ผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนรับผิดชอบในการพัฒนางาน ภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นการดลใจผู้ร่วมงานทั้งสิ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของกัมพล แช่มสา (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการดลใจอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจาฏุพัจน์ อาทิภาณุ (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการคลใจ อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้นและพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้นและบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียนบอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงห์โตทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถวิ เดชรัตนสุวรรณ์ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูผู้สอน ซึ่งผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การเพื่อสร้างกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่วางไว้ เพราะการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้บุคคลในองค์การทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง มีความศรัทธาเลื่อมใสและเต็มที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางมาพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารถ่ายทอดต่าง ๆ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย สอดคล้องกับงานวิจัยของอารี กังสานุกูล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการจัดระบบการบริหารการศึกษาที่มีรูปแบบเน้นการกระจายอำนาจการบริหารไปยังบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย ซึ่งครูผู้สอนถือว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยได้เข้ามามีส่วนในการคิด สามารถแสดงความคิดเห็น พูดคุยปรึกษาหารือกันมากขึ้น มีการประสานงานระหว่างบุคคล กลุ่มงานร่วมมือร่วมใจร่วมกันทำงานด้วยความมุ่งมั่น ให้การยอมรับและไว้ใจซึ่งกันและกัน จึงทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ส่งผลให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของมัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิต ทิพย์โอสถ (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้มีการปรับรูปแบบวิธีการในการทำงานแบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารการศึกษาและผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้รับมอบหมายในการทำงานที่สำคัญ ๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ มีความเชื่อมั่นในตัวครู ให้ครูดำเนินงาน แก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้ และมีความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ทำให้บรรยากาศในโรงเรียนมีความเป็นมิตร และเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสายใจ ปรีดา (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของไพลิน ประดับรัตน์ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย

พบว่า การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการทำงาน ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงอย่างชัดเจน ตรงไปตรงมา โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูสามารถแสดงความคิดเห็นได้ทุกเรื่องอย่างอิสระ ซักถามข้อสงสัยในคำสั่งหรือปัญหาในการทำงานได้ มีการแจ้งเรื่องราวที่ควรรู้และสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเหมาะสมทันเหตุการณ์ และมีการติดต่อสื่อสารกันด้วยความจริงใจ ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้ครูตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วมากขึ้น และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครู เพื่อสื่อสารได้เข้าใจตรงกัน พร้อมทั้งจัดระบบการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็วถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของลัคพงษ์ โกษาแสง (2553) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญารัตน์ ธนะสีลังกูร (2556) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการมีส่วนร่วม โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ที่เน้นการให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน เกิดการประสานงานและรับผิดชอบร่วมกัน เป็นการเสริมสร้างพลังในการทำงานของครูทุกคน เพื่อความสำเร็จของผลงานและของทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ ทาระสา (2549) ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของลัคพงษ์ โกษาแสง (2553) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานใด ๆ ก็ตาม สมาชิกในทีมที่จะต้องปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานที่วางไว้ เพราะทีมงานที่ดีจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยพยายามลดช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของทีมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลให้มีช่องว่างน้อยที่สุด เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ โดยยึดหลักที่ว่าสมาชิกทุกคนบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวให้มากที่สุด ในขณะเดียวกันก็รักษาวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของชยพล บุตรศาสตร์ (2554) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิต ทิพย์โอสถ (2555) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปราจีนบุรี เขต 1 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนให้ความสำคัญกับความไว้วางใจกับสมาชิกในทีมงาน ถ้าบุคลากรมีความไว้เนื้อเชื่อใจ ทำให้เกิดการสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่ละคนในองค์การจะมีความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงใจ อันจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุด ถ้าสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน รู้สึกสามารถพูดได้อย่างตรงไปตรงมากับสมาชิกในทีมได้ทั้งดีและไม่ดี ซึ่งคนเราไม่ว่าจะอยู่ในครอบครัวหรืออยู่ในทีมงานจะแสดงความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยได้ก็ต่อเมื่อบุคคลนั้นรู้สึกได้ว่าบุคคลอื่น ๆ ได้แสดงอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเท่า ๆ กัน สอดคล้องกับแนวคิดของเนตร์พัณณา ยาวิราช (2556, หน้า 292) ได้กล่าวว่า การทำงานจะประสบความสำเร็จได้ สมาชิกในทีมงานต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัย และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของมัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ด้านความไว้ใจซึ่งกันและกัน อยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์การ เพราะคนเราสิ่งที่ต้องการมากไปกว่าค่าตอบแทน ก็คือ

ความต้องการทางสังคม และการยอมรับนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ทำงานด้วยกัน ถ้าไม่ได้รับสิ่งเหล่านี้บุคคลนั้นก็อาจหมดกำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าในตนเอง เมื่อบุคคลมีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้วจะส่งผลให้มีการสนับสนุนช่วยเหลือกันในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกัน ทำให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของธีรเดช ริวมงคล (2556, หน้า 34) ได้กล่าวว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีหัวหน้าทีม/ ผู้นำทีมที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ สามารถที่จะนำพาสมาชิกไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของลัดพงษ์ โกษาแสง (2553) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ต้องอาศัยคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำเป็นสำคัญส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาพยายามปรับปรุงพฤติกรรมของตนเอง โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน การกระตุ้นทางปัญญา การกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้เกิดการประสานงานร่วมมือกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี รู้จักคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับความแนวคิดของโรมิก (Romig, 1996) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงานเป็นทีมจะต้องมีการให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารสองทางเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และควรมีจริยธรรมในการทำงานโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม และควรให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

1.1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรจูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และควรใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น

1.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ และควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

1.2 การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

1.2.1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ครูผู้สอนควรทำงานโดยปราศจากความเบื่อหน่ายและท้อแท้ และควรมีการร่วมให้กำลังใจแก่ครูผู้สอนที่ประสบปัญหาในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

1.2.2 ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถโต้แย้งได้อย่างเปิดเผย รับข้อมูลในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง

1.2.3 ด้านการมีส่วนร่วม ครูผู้สอนควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

1.2.4 ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน ครูผู้สอนควรมีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ และควรให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น

1.2.5 ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนควรมีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานและการทำงานในโรงเรียนมีความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน

1.2.6 ด้านการยอมรับนับถือ ครูผู้สอนควรให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับเหตุผลของกันและกัน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์

2.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กษิภณ ชินวงศ์. (2550). *การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

กรกนก ทิพรส. (2551). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาสารคาม: อภิชาตการพิมพ์.

กัญญารัตน์ ธนะสีลังกูร. (2556). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

กัมพล แช่มสา. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *แนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งการดำเนินงานเขตพื้นที่การศึกษาและการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

กฤติยา พิกุลทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

คณิต ทิพย์โอสถ. (2555). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอประจันตคาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันธิดา ผ่านผ่อง. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จาฏุพัจน์ อาทิภาณุ. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เฉลย ภูมิพันธุ์. (2549). การจูงใจในการทำงาน. *วารสารวิชาการ, 1*(1), 1-12.

ชยพล บุตรศาสตร์. (2554). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). *การบริหารความเสี่ยง*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคณะ. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชัน.

ณัทลาวัลย์ สารสุข. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). *การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ทองทิพภา วิริยะพันธ์. (2553). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.

ทิศนา แขมมณี. (2553). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนัณฎา ประจงใจ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ธวัลรัตน์ ใบบัว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ธีระเดช ริ้วมงคล. (2556). *การทำงานเป็นทีม = Teamwork : HRM 4318 (HR414)* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

เบญจพร โคตรภูเวียง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ประคอง สุคนธจิตต์. (2551). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). *ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม*. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.

เปรมฤดี บุญยืน. (2558). *การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. (2555). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ไพโรจน์ บาลัน. (2551). *ทักษะการบริหารทีม*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์.

ไพลิน ประดับรัตน์. (2556). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภารดี อนันต์นาวี. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ไมตรี คงนุกูล. (2553). *การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคิดเคดกรุงเทพ*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2554). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารองค์กรภาครัฐ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารองค์กรภาครัฐ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *มนุษยสัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รุ่งฤดี อัปมาตย์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภูตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ลัคพงษ์ โกษาแสง. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วลีรัตน์ ตัณฑุลเศรษฐ์. (2552). *ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร: กรณีศึกษาโรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

ศรีศักดิ์ ศูนย์โศรก. (2550). *การศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ศันสนีย์ ชูเชื้อ. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*. การศึกษาอิสระการจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี. เอส. การพิมพ์.

สัมมา รธนิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: แอลทีเพรส.

สายใจ ปรีดา. (2555). *การทำงานเป็นทีมของครูอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2558). *ข้อมูลทั่วไปเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *เอกสารประกอบการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สุกันยา ศรีสวัสดิ์. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครืออักษรกรุ๊ป*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2551). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.

สุชาดา รังสินันท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดูเคชัน.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุนันทา เลาหนันทน์. (2551). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คสโตร์.

สุพานี สกฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเมธ งามกนก. (2550). การสร้างทีมงาน. *วารสารศึกษาศาสตร์, 19*(1), 32.

สุรชิน วิเศษลา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

สุรีพร พึ่งพุทธคุณ. (2550). *การบริหารจัดการทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ธรรกมลการพิมพ์.

สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

สุวิมล ติรกานันท์. (2549). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อรรถวิ เดชรัตนสุวรรณ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรุณวดี รื่นรมย์. (2553). *การทำงานเป็นทีมของราชการครูในโรงเรียนระยองวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อารี กังสานุกูล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Bass, B. M. (1997). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Blase, J., & Blase, R. (2002). *Empowering teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks, California: Corwin.

Crawford, M., Kydd, L. & Riches, C. (2002). *Leadership and teams in educational management*. (5th ed.). Great Britain: Bookcraft.

Cronbach, L. G. (1990). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper Collins.

Daft, R. L. (1999). *Leadership: theory and practice*. Texas: Dryden Press.

Dubrin, R. (1998). *Leadership research findings, practice, and skills*. New Jersey: Houhton Miffin.

Dyer, K. P. (1995). *Organization theory Integrating structure and behavior* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississipi.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Hall, W. R. (1999). The use of dual planning periods by middle school team. *Dissertation Abstracts International, 59*(9), 3303-A.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1991). *Cooperative learning increasing college faculty instructional productivity: Higher education report no. 4*. Washington, DC: The George Washington University.

Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team (Performance issue in work group). *Harvard Business Review, 2*(4), 34-54.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970).Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Leithwood, K., Jantzi, D., & Fernandez, A. (1994). *Transformational leadership and teachers commitment to change.* In M. Joseph & K. S. Louis (Eds.), *Reshaping the principal ship: Insight for transformational reform efforts* (pp. 77-98). California: Corwin Press.

Likert, R. (1961). *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Education administration: Concepts and practices*. Australia: Wadsworth.

Marley, L. W. (2003). *Effective leadership behaviors of tow selected high school principals with successful professional-technical programs: A case study*. Idaho: Idaho State University

Matthews, L. J., & Crow, G. M. (2003). *Being and becoming a principal*. Boston: Pearson Education.

Mayo, E. (1954). *The human problems of industrial civilization*. Boston: Harvard University.

Mcfarland, D. E. (1979). *Management foundations and practices* (5th ed.). New York: Macmillan.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Moghaddam, Z. N., & Kambiz, A. (2006). *Leadership transformation in a large scale engineering organization*. Malibu: Pepperdine University.

Muchinsky, P. M. (1997). *Phychology applied to work: An introductions to industrial and organizational phychology* (5th ed.). California: Brooks/ Cole.

Parker, G. M. (1990). *Team players and team work: The new competitive business strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1995). *Fundamental concept of educational leadership and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rost. M. (1991). *Listening in action: Activities for developing listening in language teaching*. London: Prentice Hall.

Schermerhorn, J. R. (2000). *Management* (7th ed.). New York : John Wiley & Sons.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Terry, R. G. (1960). *Principles of management* (4th ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Lewin,

Woodcock, M. (1989). *Team development manual*. Great Britain: Gower Publishing.

Yukl, A. G. (2006). *Leadership in organization*. UK: Prentice-Hall International.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8 /ว.571

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

18 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงงานวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายมงคล เกิดลาภ รหัส 57950084

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าครูเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากครูในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ภารดี อนันต์นาวี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ว.572

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

21 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นายมงคล เกิดลาภ รหัส 57950084

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากครู เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ภารดี อนันต์นาวี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ว.573

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

23 กันยายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายมงคล เกิดลาภ รหัส 57950084

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฎายุ ธีระวณิชตระกูล เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากครู เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ภารดี อนันต์นาวี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์ 0-3810-2052
โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ที่ตอบแบบสอบถามคือครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

2. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

**** หมายเหตุ** แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวม จึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอให้ท่านพิจารณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อความถูกต้องและสมบูรณ์ของการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างสูง

มงคล เกิดลาภ
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น โดยให้ค่าของระดับคะแนน 5 ระดับ ตามความเป็นจริง ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนร่วม					
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในการทำงานโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการทำงาน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องของค่านิยม					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบ					
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ					
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้					
11. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
13. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
15. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา					
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น					
17. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนมุมมองของปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ					
18. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์/ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ					
19. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่					
20. ผู้บริหารสถานศึกษาจูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
21. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
22. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานของความไว้วางใจ					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ					
24. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล					
25. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล					
26. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล					
27. ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็น โดยให้ค่าของระดับคะแนน 5 ระดับ ตามความเป็นจริง ดังนี้

5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน	**ระดับความคิดเห็น**				
	(5) มากที่สุด	**(4) มาก**	**(3) ปานกลาง**	**(2) น้อย**	**(1) น้อยที่สุด**
ด้านการมีปฏิสัมพันธ์					
1. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้สึก ข้อมูล ข่าวสารให้ครูผู้สอนด้วยกันทราบต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างเปิดเผย					
2. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการร่วมให้กำลังใจแก่ครูผู้สอนที่ประสบปัญหาในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
3. ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานโดยปราศจากความเบื่อหน่ายและท้อแท้					
4. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การสนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน					
5. ครูผู้สอนในสถานศึกษาทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข					
6. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน					
7. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเข้าใจซึ่งกันและกัน					

การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย					
8. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน					
9. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถอภิปรายแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างเปิดเผย					
10. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถรับรู้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา					
11. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการปรึกษาหารือกันด้วยเหตุผล					
12. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถซักถามข้อสงสัยหรือปัญหาในการทำงานได้ตลอดเวลา					
13. ครูผู้สอนในสถานศึกษาได้รับข้อมูลในการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
14. เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถโต้แย้งได้อย่างเปิดเผย					
ด้านการมีส่วนร่วม					
15. ครูผู้สอนในสถานศึกษาส่วนใหญ่อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่การงานให้กับสถานศึกษา					
16. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน					
17. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถประเมินผลงานตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ					
18. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
19. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					

การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
20. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา					
21. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีโอกาสได้ทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ เมื่อสิ้นปี					
ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน 22. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					
23. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายแผนกลยุทธ์และธรรมนูญสถานศึกษา					
24. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ					
25. ครูผู้สอนในสถานศึกษายอมรับความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่					
26. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีการสื่อสารด้วยความจริงใจและเข้าใจข่าวสารที่ได้รับตรงกัน					
27. ครูผู้สอนในสถานศึกษาทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง					
28. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับวัตถุประสงค์การทำงานที่ร่วมกันกำหนดขึ้น					
ด้านการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 29. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน					
30. ครูผู้สอนในสถานศึกษาสามารถปรับทุกข์กับเพื่อนร่วมงาน					
31. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อมั่นว่าเพื่อนร่วมงานจะสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้					

การทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
32. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อถือศรัทธาซึ่งกันและกัน					
33. ครูผู้สอนในสถานศึกษากล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา					
34. มีการมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ ให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการด้วยความไว้วางใจ					
35. สภาพการทำงานในโรงเรียนมีความเป็นมิตรและไว้วางใจกัน					
ด้านการยอมรับนับถือ 36. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความเชื่อว่าทุกคนสามารถทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายได้					
37. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับเหตุผลของกันและกัน					
38. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกัน					
39. ครูผู้สอนในสถานศึกษายอมรับฟังข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ					
40. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้การยอมรับการตัดสินใจในบทบาทและหน้าที่ของกันและกัน					
41. ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความตระหนักว่าทุกคนมีความสำคัญต่อการทำงาน					
42. ครูผู้สอนในสถานศึกษาให้เกียรติซึ่งกันและกัน					

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ

ตารางที่ 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.45	15	.54
2	.46	16	.57
3	.39	17	.49
4	.48	18	.61
5	.52	19	.42
6	.50	20	.57
7	.59	21	.63
8	.43	22	.45
9	.51	23	.58
10	.39	24	.41
11	.54	25	.52
12	.47	26	.38
13	.62	27	.49
14	.47	28	.52

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .91

ตารางที่ 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการทำงานเป็นทีมของครูผู้สอน

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.48	22	.63
2	.52	23	.45
3	.37	24	.58
4	.58	25	.41
5	.62	26	.52
6	.45	27	.38
7	.59	28	.49
8	.43	29	.52
9	.60	30	.36
10	.36	31	.43
11	.57	32	.60
12	.47	33	.36
13	.64	34	.57
14	.47	35	.47
15	.54	36	.64
16	.62	37	.47
17	.50	38	.54
18	.63	39	.37
19	.40	40	.58
20	.57	41	.62
21	.63	42	.49

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .87