

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2559

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4



ปริญญานิพนธ์  
ของ  
รวิษฐา ธีรวัชรภูวตล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4



บทคัดย่อ  
ของ  
รวิษฐา ธีรวัชรภูวดล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2559

รวิษฐา ธีรวัชรภูวดล. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. ปรินูญานินพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.สมบุรณ์ บุรศิริรักษ์ และอาจารย์.ดร.สมชาย เทพแสง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 346 คน โดยการกำหนดตามตาราง เคร็จซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับฉลากเพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความเที่ยงตรงตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเท่ากับ .96 และ ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ ) ของการทำงานเป็นทีมของครู เท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา 2) ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน ด้านการปรับตัวในการทำงาน และด้านแรงจูงใจในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .85 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ทุกด้านร่วมกับการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 4 ได้ร้อยละ 73.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญามีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพล  
อย่างมีอุดมการณ์ การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ



THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING  
WORKING AS A TEAM OF TEACHERS UNDER THE SECONDARY  
EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 4.

ABSTRACT

BY

RAWISSADA DHIRAWATCHARAPHUWADON



Presented In Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Education Degree in Educational Administration

At Srinakharinwirot University

November 2559

Rawissada Dhirawatcharaphuwadon. (2016). *The Transformational Leadership of School Administrators affecting Working as a Team of Teachers under the Secondary Education Service Area Office 4*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Thesis Committee: Dr.Somboon Boorasirirak and Dr.Somchai Thepsaeng.

The purposes of this research were to study the level of the transformational leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4; study the level of working as a team of teachers under the Secondary Education Service Area Office 4; study the relationship between the transformational leadership of school administrators and working as a team of teachers under the Secondary Education Service Area Office 4; and to study the transformational leadership of school administrators affecting working as a team of teachers under the Secondary Education Service Area Office 4. The samples consisted of 346 teachers under the Secondary Education Service Area Office 4 in the academic year 2016 by using Krejcie; & Morgan (1970: 608). The stratified random sampling was done by using school size as strata to use for calculate the sample size. Simple random sampling was done thereafter by lottery. The instruments used for data collection were 5 point-rating scale questionnaires. The questionnaires were distributed to five experts to check for the content validity. IOC (Index of Item- Objective Congruence) was valued since 0.60-1.00 and reliability of the transformational leadership of school administrators was .96 and reliability of working as a team of teachers was .95. The data analysis was done by mean and standard deviation. The tests of hypothesis were done by using pearson product-moment correlation coefficient, multiple correlation and multiple regression analysis- enter method.

The research results were as following; 1) The level of the transformational leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 4 as a whole was at high level. When considering each individual aspect, the research found to be at high level in all aspects by descending order of the average as follow; idealized influence, being a good role model, individual consideration, inspiration and intellectual stimulation. 2) The level of working as a team of teachers under the Secondary Education Service Area Office 4 as a whole was at high level. When considering each individual aspect, the research found to be at high level in all aspects by descending order of the average as follow; participation in operation, working as leadership, work adaptation and work motivation. 3) There was a statistically significant positive relationship at .01 between

the transformational leadership of school administrators and working as a team of teachers under the Secondary Education Service Area Office 4. Pearson's correlation coefficient ( $r$ ) = .85 showed that the two variables had relationship at high level. 4) The transformational leadership of school administrators affecting working as a team of teachers under the Secondary Education Service Area Office 4 at .01 level. All aspect of transformational leadership of school administrators mutually predicted the working as a team of teachers under the Secondary Education Service Area Office 4 with the predictive power was at 73.90 percent. The aspect of intellectual stimulation had the highest predictive power followed by inspiration, idealized influence, being a good role model and individual consideration respectively.



## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ เป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างดีจาก อาจารย์ดร.สมบุญ บวรศิริรักษ์ และอาจารย์ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่ท่านได้เสียสละงานและเวลาอันมีคุณค่า เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ในการจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ ทุกขั้นตอน ทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัย และรู้สึกถึงคุณค่าของงานวิจัย ที่กว่าจะสำเร็จได้ต้องผ่านปัญหาอุปสรรคมากมาย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศน แสงศักดิ์ ประธานคณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ อาจารย์ดร. สมบุญ บวรศิริรักษ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข ปริญญานิพนธ์ จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จและมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยซาบซึ้งในความ กรุณาของคณาจารย์ทุกท่าน จึงขอกราบขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.มนพมนตรี สกุลศิลปศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยม วัดเบญจมบพิตร ดร.ไพยม จันทรน้อย ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบุญญานนท์ ดร.ธนากร พัฒนครู ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา 2 ดร.เทพฤทธิ์ ยอดใส ผู้อำนวยการโรงเรียนทิวหาภิเษก บางขุนเทียน และดร.อัญชลี ธิพรพงษ์ศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม ที่กรุณาเป็น ผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ให้มี ความสอดคล้อง กับงานวิจัยจนสำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

การวิจัยครั้งนี้ที่สำเร็จลุล่วงได้ดีเพราะได้รับแรงบันดาลใจ กำลังใจอย่างดี ผู้วิจัยขอกราบ ขอบพระคุณ คุณพ่อวัชรพล โพธิ์ชัย และคุณแม่นิชาภัทร โพธิ์ชัย ที่คอยให้กำลังใจ ให้กำลังใจทรัพย์ ในการศึกษาเล่าเรียนต่อระดับปริญญาโท จนทำให้สำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ และเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ที่เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งคอยให้คำปรึกษา และแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงานวิจัยให้สำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อพัฒนา การศึกษาและนอกนั้น ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่านผู้ซึ่งมี พระคุณอย่างยิ่งและเป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตลอดมา

วิษฏา ธิวัชรภูวดล

## สารบัญ

| บทที่                                                      | หน้า      |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 บทนำ</b>                                              | <b>1</b>  |
| ภูมิหลัง                                                   | 1         |
| วัตถุประสงค์การวิจัย                                       | 4         |
| ความสำคัญของการวิจัย                                       | 5         |
| ขอบเขตของการวิจัย                                          | 5         |
| นิยามศัพท์เฉพาะ                                            | 6         |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย                                       | 8         |
| สมมติฐานในการวิจัย                                         | 10        |
| <b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>                    | <b>11</b> |
| การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 | 12        |
| แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม                             | 14        |
| แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม                             | 14        |
| ความหมายของการทำงานเป็นทีม                                 | 15        |
| หลักการทำงานเป็นทีม                                        | 16        |
| ประเภทของการทำงานเป็นทีม                                   | 18        |
| องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม                               | 19        |
| ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ                               | 24        |
| การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ                            | 28        |
| ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม                                 | 31        |
| บทบาทหน้าที่ของทีมงานในโรงเรียน                            | 32        |
| การทำงานเป็นทีมของครู                                      | 34        |
| ตารางแสดงการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู                 | 39        |
| การมีส่วนร่วมในการทำงาน                                    | 41        |
| การปรับตัวในการทำงาน                                       | 49        |
| ภาวะผู้นำในการทำงาน                                        | 56        |
| แรงจูงใจในการทำงาน                                         | 68        |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                   | หน้า       |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2 (ต่อ)</b>                                                          |            |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                     | 81         |
| ความหมายของภาวะผู้นำ.....                                               | 81         |
| ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....                                                     | 83         |
| ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                                 | 85         |
| ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                                | 86         |
| ลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                               | 92         |
| ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                                       | 101        |
| องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                               | 106        |
| แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                                | 111        |
| แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร.....         | 111        |
| การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม.....                                          | 111        |
| การกระตุ้นทางปัญญา.....                                                 | 113        |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....                                       | 115        |
| การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล.....                                      | 116        |
| การสร้างแรงบันดาลใจ.....                                                | 118        |
| ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครู..... | 120        |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                              | 121        |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                                   | 121        |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                                 | 132        |
| <b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>                                        | <b>140</b> |
| การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                    | 140        |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                                 | 141        |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                                | 142        |
| การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                      | 142        |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                    | 144        |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                                                    | หน้า       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>                                                       | <b>145</b> |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                      | 145        |
| การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                                       | 146        |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาเขต 4..... | 146        |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย.....                           | 148        |
| <br><b>5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>                                 | <b>161</b> |
| สรุปผลการวิจัย.....                                                                      | 161        |
| อภิปรายผล.....                                                                           | 162        |
| ข้อเสนอแนะ.....                                                                          | 168        |
| <br><b>บรรณานุกรม.....</b>                                                               | <b>170</b> |
| <br><b>ภาคผนวก .....</b>                                                                 | <b>188</b> |
| ภาคผนวก ก.....                                                                           | 189        |
| ภาคผนวก ข.....                                                                           | 191        |
| <br><b>ประวัติย่อผู้วิจัย.....</b>                                                       | <b>200</b> |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                  | หน้า |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู.....                                                                                                                                           | 39   |
| 2 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                                                                                                                                            | 110  |
| 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                                                                                                                                                    | 141  |
| 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา<br>สูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่และขนาดสถานศึกษาของครูสังกัด<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ..... | 147  |
| 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 โดยรวมและรายด้าน.....                                             | 148  |
| 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี<br>เหมาะสม โดยรวมและรายข้อ.....          | 149  |
| 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา<br>โดยรวมและรายข้อ.....                    | 150  |
| 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี<br>อุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ.....         | 151  |
| 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านการคำนึงถึงการเป็น<br>ปัจเจกบุคคลโดยรวมและรายข้อ.....         | 152  |
| 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ<br>โดยรวมและรายข้อ.....                  | 153  |
| 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 โดยรวมและรายด้าน.....                                                          | 154  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                                                                                 | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน<br>โดยรวมและรายข้อ.....                                           | 154  |
| 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านการปรับตัวในการทำงาน<br>โดยรวมและรายข้อ.....                                              | 155  |
| 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน<br>โดยรวมและรายข้อ.....                                               | 156  |
| 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 4 ด้านแรงจูงใจการทำงาน<br>โดยรวมและรายข้อ.....                                                  | 157  |
| 16 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ<br>ทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4<br>ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน..... | 158  |
| 17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) บัณฑิตที่<br>ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาเขต 4 เป็นตัวแปรเกณฑ์ โดยวิธี Enter.....       | 160  |

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....

9



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555 - 2559) ซึ่งได้วางกรอบและยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552 - 2559) ที่กำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 3 ประเด็น คือ การพัฒนาอย่างรอบด้านและสมดุล สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ รวมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม เพื่อให้การจัดการศึกษาครอบคลุม และพัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งเน้นให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ทั้งในเรื่องโครงสร้างและการบริหารจัดการ การปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และระดมทรัพยากรเพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา การพัฒนาครู ตลอดจนส่งเสริมการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อนำไปสู่เป้าหมายคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นคุณธรรม นำความรู้อย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2553: 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความสำคัญต่อครู เพราะเชื่อว่าครูเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งได้กำหนดในหมวด 7 ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรา 53 ได้กำหนดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษามีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจ ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งพัฒนาวิชาชีพ ในมาตรา 53 (2) กำหนดให้ครูทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด ครูสภาได้ออกข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ข้อ 10 ระบุว่า ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่สำคัญด้านหนึ่ง คือ การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ โดยการตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2548: 16-18)

ในปัจจุบันลักษณะของงานมีความซับซ้อนมากขึ้น ภายใต้สภาวะการณ์ของการแข่งขันที่มีแนวโน้มจะมีความเข้มข้นและรุนแรงยิ่งขึ้น การทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวจึงยากที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ เนื่องจากคน ๆ เดียวย่อมมีความสามารถที่จำกัด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามหาผู้อื่นมาร่วมกันทำงาน เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถของแต่ละคน มาช่วยทำงานให้ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานเองและองค์กร (พิทักษ์ กานตอมพร. 2549: 18) ซึ่งภายใต้การบริหารยุคใหม่ ที่มงาน มีความสำคัญที่สุดสำหรับการสร้างประสิทธิภาพใน

แง่ของการแข่งขันให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะการปรับตัว นำเอาแนวความคิดมาปฏิบัติและปรับระบบการทำงานต่าง ๆ ให้เข้าสู่เงื่อนไขใหม่นั้น ต้องอาศัย กลุ่มหรือทีมงานเป็นตัวปรับ (ธงชัย สันติวงษ์. 2540: 194) ทุกคนในทีมจะต้องรู้และเข้าใจ วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและทิศทางขององค์การ ในแต่ละกิจกรรมขององค์การจะต้องมีวิธีการในการปฏิบัติที่เหมาะสม ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพการณ์ของสิ่งแวดล้อมปัจจุบันสมาชิกของ องค์การทุกคนต้องรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ตลอดจนขอบเขตของตนเองและ เพื่อนสมาชิกอย่างชัดเจน ซึ่งการบริหารงานโดยยึดหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างทีมงาน ให้แข็งแกร่งโดยเน้นบุคลากรทุกคนเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ นับเป็นการบริหารงานขององค์การที่ได้รับความนิยมและ นำมาใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันทั้งในองค์การหน่วยงานราชการและเอกชน เพราะ ทีมงานนั้นมีความหมายมากกว่ากลุ่มคนที่มารวมกันในเวลาเดียวกัน และสถานที่เดียวกัน แต่ หมายถึงการที่บุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านประสบการณ์ ความรู้และความสามารถ โดยมีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกัน คือ มีความมุ่งมั่นผูกพันต่อการทำงานร่วมกันเพื่อ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ รวมถึง เป็นการนำแนวคิดของคนมากกว่า 1 คน มา รวมกันในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ผลงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในการร่วมแสดงความคิดเห็น มีความ รับผิดชอบในงานและมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งเป็นการนำทรัพยากรของกลุ่มมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด การสร้างทีมงานจึงเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหาร ที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่า เป็น การบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคคลและหน่วยงานมากที่สุดแบบหนึ่ง การบริหารแบบนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ทำให้คนรักงาน ผูกพันกับงาน มองเห็นอนาคตขององค์การหรือ ของหน่วยงานได้ชัดเจน (สมบูรณ์ คันธโชติ. 2543: 38) เป้าหมายของการสร้างทีมงานจึงเป็นการ สร้างทีมที่มีการทำงานอย่างมีชีวิตชีวาและมีการประสานงานของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) จึงมีความจำเป็นมากสำหรับองค์การทุกองค์การ หาก องค์การใดแบ่งแยกการทำงานโดยอิสระ ไม่สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือไม่ผนึกพลังกัน ทำงานเป็นทีมย่อมส่งผลให้มีประสิทธิผลของงานในองค์การตกต่ำลง นอกจากนี้ยังส่งผลไปถึง บรรยากาศของการทำงานร่วมกันด้วย ฉะนั้นการทำงานแบบเก่งแต่ผู้เดียวนั้นหมดยุคสมัยแล้ว เพราะการทำงานเป็นทีมมักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว เมื่อทีมทำงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ ได้ก็จะมีประสิทธิผลสูง เป็นอย่างมาก พลังในการทำงานร่วมกันซึ่งเกิดจากการเอาทักษะที่มีความ แตกต่างกันและหลากหลายประสบการณ์รวมถึงแรงจูงใจของสมาชิกในทีม ทำให้ทีมสามารถที่จะ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ของสังคม ทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น

ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากกว่ากลุ่มคนที่มีความสามารถสูงแต่ต่างคนต่างทำงาน (ไฟโรจน์ บายัน. 2551: 18)

ในการปฏิรูปการศึกษา ผู้นำนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะผู้นำ คือ ผู้ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงเป็นผู้นำที่มีคุณภาพเพราะถ้าผู้นำไม่มีความรู้ ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้ว อาจนำองค์กรไปสู่ ความล้มเหลวหรือหลงทางได้ คุณภาพของผู้นำวัดได้จากคุณลักษณะของผู้นำ เช่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ใช้การบริหารโดยยึดถือความจริงมากกว่าความรู้สึก เป็นคนมีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนา และที่สำคัญผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารโดยเน้นผลงานเป็นหลัก (สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. 2549: 21-22)

การบริหารองค์กรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมิผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมขององค์กร ปฏิบัติตนให้สอดคล้องและสามารถอยู่ร่วมกับทุกคนในองค์กรได้ มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ทั้งในด้านคน สถานที่และเวลา อย่างมีความสมดุลกัน อีกทั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม ให้ได้ปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ เพราะผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการใช้แรงจูงใจ จึงสามารถพัฒนา ผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำและสามารถแก้ปัญหาของตนเองและของผู้อื่นได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536: 67)

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง เจตคติในการทำงาน เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นที่นิยมมากในปัจจุบันเพราะได้รับความพึงพอใจและมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังที่แบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994: 14-15) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำต้องพยายามกระตุ้น ให้เกิดความสนใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามเพื่อให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ส่งผลทำให้เกิดการตระหนักรู้เรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และการร่วมมือร่วมใจกันทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย (คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2548: 2)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ภายใต้การบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 42 โรงเรียน แบ่งตามขนาดเป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนครูผู้สอนทั้งสิ้น 3,069 คน ซึ่งมีจำนวนมากและมีความแตกต่างกันทางด้านการจัดการศึกษา

ให้มีคุณภาพเท่าเทียมกัน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 พบว่า มีจุดอ่อนอยู่ที่ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานและในโรงเรียนไม่มีการสร้างค่านิยมในการทำงานร่วมกันให้แก่บุคลากร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. 2553: 10) นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากการทำงานร่วมกันของครูในโรงเรียน คือ การทำงานในโรงเรียนเป็นลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดการยอมรับความสามารถและบุคลากรมีทัศนคติไม่ดีต่อการทำงานเป็นทีม การทำงานในทีมที่จัดตั้งไว้จึงมีสมาชิกเพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นที่มีบทบาทในการทำงาน อีกส่วนหนึ่งเป็นสมาชิกที่อยู่ในทีม แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานของทีมนั้น ๆ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในทัศนคติและความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 2553: 23) จากปัญหาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนข้างต้น ส่งผลให้เกิดความล่าช้าต่อการพัฒนาโรงเรียน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมของครูมีความสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการเป็นผู้นำที่คอยสนับสนุนส่งเสริมและกระตุ้นการทำงานเป็นทีม ยิ่งในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนา แต่การจะกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดความรู้สึกรักอยากเปลี่ยนแปลงเป็นการกระทำที่ยากยิ่ง เพราะโดยปกติแล้วมนุษย์เราทุกคนมักจะชอบอยู่ในอาณาเขตสุขสบายของตนเอง (Comfort Zone) ดังนั้น ผู้บริหารที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้นั้น นอกจากจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและหาทางกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักและเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังต้องดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม ตามแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะครูจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ด้าน คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การสร้างแรงบันดาลใจ ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน 4) แรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ตามความคิดเห็นของครูเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานของครูให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

2. เพื่อศึกษาระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 4
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงาน เป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน รวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาไม่ว่าจะเป็นครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ดังนี้

1. ครูได้นำผลการวิจัยปรับปรุงการทำงาน โดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อตนเองและสถานศึกษา
2. ผู้บริหารตระหนักและให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมของครู โดยผู้บริหาร ส่งเสริม การพัฒนาครูให้มีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิจัย ในครั้งนี้ นำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมของครู ตามภารกิจของสถานศึกษาให้เข้ากับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ด้าน 1) การเป็นแบบอย่าง ที่เหมาะสม 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 5) การสร้างแรงบันดาลใจ ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู จำนวน 4 ด้าน 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน 4) แรงจูงใจในการทำงาน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 โดยแยกตามขนาดของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 194 คน โรงเรียนขนาดกลาง 590 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1,249 คนและโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1,036 คน รวมประชากร 3,069 คน จำนวนโรงเรียน 42 โรงเรียน

2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 346 คน โดยได้มาจากการกำหนดตามตารางเคร์จี; และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan.1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับฉลาก

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรเกณท์ คือ การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 1.2 การปรับตัวในการทำงาน
- 1.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน
- 1.4 แรงจูงใจในการทำงาน

2 . ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 2.1 การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
- 2.2 การกระตุ้นทางปัญญา
- 2.3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล
- 2.5 การสร้างแรงบันดาลใจ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายหรือข้อความที่ใช้ในการวิจัยให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของครูในการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน การแสดงภาวะผู้นำในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการทำงานเป็นทีมสามารถประเมินได้ 4 ด้านดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของครูในการร่วมมือกันในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย วางแผนการดำเนินงานและปฏิบัติงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 การปรับตัวในการทำงาน** หมายถึง ความสามารถของครูในการปรับตัวด้าน ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานและบุคลิกภาพที่เหมาะสม โดยการพัฒนาศักยภาพ ของตน ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน มุ่งหวังในความสำเร็จ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีความพึงพอใจในงานที่ทำ

**1.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน** หมายถึง ความสามารถของครูในการวางตัวเป็นสมาชิก ในทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความจริงใจต่อสมาชิกในทีม ให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ พัฒนาตนเองด้านร่างกาย อารมณ์ และสติปัญญา และให้ความสำคัญกับทุกคนในโรงเรียน

**1.4 แรงจูงใจในการทำงาน** หมายถึง ความสามารถของครูในการสร้างแรงจูงใจ ด้วยรางวัลตอบแทนงานและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สมาชิกในทีมเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม อย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

**2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงให้เห็น ถึงการบริหารจัดการสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและสามารถเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย

**2.1 การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อถือศรัทธาและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพดี สง่างาม เป็นบุคคลที่น่านับถือ น่ายกย่อง ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ ใช้คำพูดกับผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์

**2.2 การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการ กระตุ้น และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จูงใจให้ ผู้ร่วมงานคิดวิธี ใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงมุมมองของ ปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไข ปัญหา เปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ใช้หลักการเหตุผล ในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเองใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อ นำไปสู่การแสดงความคิดเห็น

**2.3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแสดงออกถึงการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ ในการทำงานมีจริยธรรมใน การทำงานโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน กระทำตนเพื่อให้ประโยชน์แก่ส่วนรวม ปลุกฝังครูผู้สอนในเรื่องค่านิยม สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบ

**2.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานของความไว้วางใจและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

**2.5 การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม จูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้

**3. ครู** หมายถึง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

**4. ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

**5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4** หมายถึง สำนักงานบริหารงานที่รับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาดำเนินงานในเขตพื้นที่จังหวัดปทุมธานี และสระบุรี โดยมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 เป็นผู้ดูแลและติดตามการบริหารงาน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

**การทำงานเป็นทีม** ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552), สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. (2553), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2553), เสน่ห์ จัยโต (2545), เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547), ปาร์คเกอร์ (Parker.1990), โบเบียนและเบเคอร์ ( Beaubien; & Baker, 2004), เลโอนาร์ด การ์แฮม และโบนาแคม (Leonard, Graham,, ซีอาร์ดและกากาบัดส์ (Sheard; & Kakabadse,2004) ผู้วิจัยสรุปการทำงานเป็นทีมที่จะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมาย เป็น 4 ด้าน ได้แก่

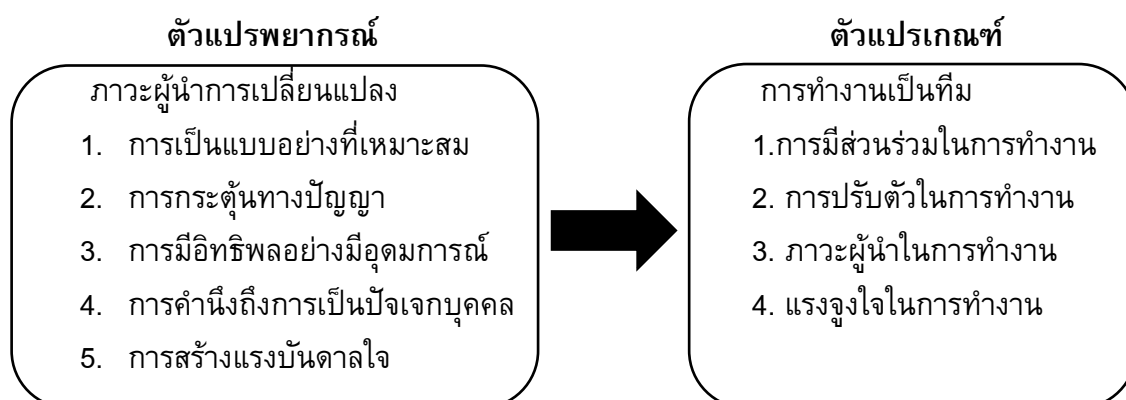
- 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 2) การปรับตัวในการทำงาน
- 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน
- 4) แรงจูงใจในการทำงาน

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดของเฮาส์ (House. 1977: 2), เบิร์น (Burns. 1978: 2-6), เบสและอโวลีโอ (Bass and Avolio.1994: unpagged), เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi. 1996: 510), จอร์น อาร์ เชอร์เมอร์ฮอร์น (John R. Schermerhorn. Jr. 2000: 457-470), ดาฟท์ (Daft. 2003:5), ชีระ รุญเจริญ (2550: 143-147), สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 76-77) และสมชาย เทพแสง; อรจิรา เทพแสง (2549: 37-43) โดยเลทวูดและแจนซี (Leithwood and Janzi.1996: 510)ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ที่พัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ดาฟท์ (Daft. 2003:5) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบอย่างของบุคลากรในองค์การในการสร้างวิสัยทัศน์ และดำเนินตามวิสัยทัศน์ไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การผู้วิจัยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การสร้างแรงบันดาลใจ

#### **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม**

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของศรีศักดิ์ ศูนย์โสรก (2550: 2) สรุปว่าภาวะผู้นำจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งโดยเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญของกระบวนการในการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและแนวคิดของไพโรจน์ บาลัน (2551: 3) สรุปว่า ภาวะผู้นำสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเนื่องจากการทำงานเป็นทีมมักจะทำออกมาได้ดีกว่าการทำงานคนเดียวเมื่อทีมทำงานได้ดี ผลลัพธ์ที่ได้ก็จะมีประสิทธิภาพสูง พลังในการทำงานร่วมกันเกิดจากการรวมทักษะที่มีความแตกต่างกันจากหลากหลายประสบการณ์ และแรงจูงใจของสมาชิกในทีม ทำให้ทีมสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ที่มีความซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้นกว่ากลุ่มคนที่มีความสามารถสูง แต่ต่างคนต่างทำงาน จากแนวคิดดังกล่าว สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1

จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากวรรณกรรม เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
2. แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม
  - 2.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม
  - 2.3 หลักการทำงานเป็นทีม
  - 2.4 ประเภของการทำงานเป็นทีม
  - 2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม
  - 2.6 ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ
  - 2.7 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
  - 2.8 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม
  - 2.9 บทบาทหน้าที่ของทีมงานในโรงเรียน
3. ตารางแสดงการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู
  - 3.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน
  - 3.2 การปรับตัวในการทำงาน
  - 3.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน
  - 3.4 แรงจูงใจในการทำงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 4.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.5 ลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 4.8 แนวปฏิบัติสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
  - 5.1 การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
  - 5.2 การกระตุ้นทางปัญญา

- 5.3 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 5.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล
- 5.5 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครู
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

### บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4

#### สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามความเห็นชอบของมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 ให้มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 (แก้ไขเพิ่มเติม) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่ม มีภารกิจในการกำกับดูแลประสานงาน สนับสนุนการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับช่วงชั้นที่ 3 – 4 (มัธยมศึกษาที่ 1 - 6) ในเขตพื้นที่การศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค เท่าเทียม มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล โดยมีทิศทางการพัฒนาคุณภาพมัธยมศึกษายุคใหม่ (พ.ศ. 2553 – พ.ศ. 2561) ตามดัชนีตัวชี้วัดที่กำหนด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. 2553: 4)

#### สถานที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 มีสำนักงานตั้งอยู่บริเวณถนนปทุมสัมพันธ์ ตำบลบางปรอก อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ประกอบด้วยจังหวัดสระบุรีและปทุมธานี

#### วิสัยทัศน์(VISION)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 เป็นองค์กรธรรมาภิบาล ทันสมัย ยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

### ยุทธศาสตร์

พลีกระบบการจัดการมัธยมศึกษาและระบบการเรียนรู้ใหม่สู่คุณภาพมาตรฐานระดับสากล ที่มีใช้มุ่งแต่ผสมสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงคุณภาพในมิติการศึกษาเพื่อการมีงานทำโดยส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนามิตีคุณภาพเก่ง 8 ประการตามหลักเฮอวาร์ด การ์ดเนอร์ ดังนี้

1. เก่งภาษาเก่งในการใช้ถ้อยคำ มีความสามารถด้านการอ่านเขียน เช่น นักกฎหมาย นักเขียนนักหนังสือพิมพ์
2. เก่งตรรกะ-คณิตศาสตร์ มีความสามารถด้านตัวเลขและเหตุผล ประดิษฐ์คิดค้น เช่น นักวิทยาศาสตร์บัญชีโปรแกรมเมอร์
3. เก่งมิติด้านการคิดรูปภาพมองสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนอื่น เขียนออกมาเป็นภาพได้ชัดเจน เช่น สถาปนิก ศิลปิน วิศวช่างกล นักถ่ายรูป
4. เก่งร่างกายการเคลื่อนไหวความสามารถด้านพลกำลัง ความคุมการเคลื่อนไหวของร่างกาย เช่น นักกีฬา นักประดิษฐ์หัตถกรรม นักแสดงกายกรรม
5. เก่งดนตรี ความสามารถ และชื่นชมในเสียง ทำนองจังหวะ หูไวต่อเสียง จับจังหวะแยกเสียง เครื่องดนตรีได้ดี เช่น นักดนตรี นักประพันธ์เพลง
6. เก่งมนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น สังเกตและรับรู้อารมณ์ เช่น นักบริหาร ประสานงาน นักไกลเกลี่ยและเป็นผู้รู้ได้ดี
7. เก่งในการรู้จักใจของตนเอง เป็นผู้ที่ประเมินและเข้าใจอารมณ์ของตนเองได้ดี ชอบคิด ไตร่ตรองชอบนั่งสมาธิ มีวินัยในตนเองสูง เช่น พระนักสอนศาสนา นักแนะแนว
8. เก่งการเป็นนักธรรมชาติวิทยาการ สังเกตสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การจำแนกแยกแยะ จัดหมวดหมู่สิ่งต่างๆ รอบตัว เป็นผู้รักธรรมชาติเข้าใจธรรมชาติ ตระหนักในความสำคัญของสิ่งแวดล้อมรอบตัว

### พันธกิจ (MISSION)

1. พัฒนาการมัธยมศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย ประชากรวัยเรียนมีคุณภาพระดับสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย
2. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม
3. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่กลุ่มอาชีพเทียบเคียงมาตรฐานสากล
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพและกระจายอำนาจตามหลักนิติบุคคล
5. ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการมัธยมศึกษาที่เข้มแข็ง ค่านิยมองค์การสพม.4 ปทุมธานี-สระบุรีเป็นหนึ่งเดียว (wholeness) และเป็นสังคมเปี่ยมสุข (happiness social)

### เป้าหมาย

1. สร้างเยาวชนปทุมธานี – สระบุรี ให้เป็นคนที่สมบูรณ์
2. นำทางพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงมีคุณธรรมมีจริยธรรม
3. พัฒนาโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้และมีภูมิทัศน์ที่สวยงาม สะอาด ร่มรื่น
4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้เพื่อบริหารองค์การและให้ครูใช้จัดกิจกรรม การเรียนการสอน
5. ผู้เรียนทุกคนต้องทำงานในระหว่างเรียน

### กลยุทธ์

1. การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
2. สร้างกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น
3. สร้างเยาวชนให้มีความเป็นไทยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
4. สร้างระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ

### สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ จำนวน 42 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสระบุรี จำนวน 21 แห่ง และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 21 แห่ง มีจำนวนข้าราชการครู จำนวน 3,069 คน ผู้บริหารสถานศึกษา 41 คน

## 2 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมถือเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาทีมงานให้ทำงานได้คล่องตัวช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น หลายประการ มีนักวิชาการหลายท่านให้แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมไว้ เช่น ริชาร์ด หมินส์ (2546: 12) ให้แนวคิดว่าการทำงานกลุ่มหรือเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญที่กำลังได้รับความสนใจมากในปัจจุบันมีการนำไปใช้ปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรของรัฐและเอกชน การสร้างทีมจึงเป็นสิ่งท้าทายผู้บริหารที่จะแสวงหากลยุทธ์และทรัพยากรทั้งหลายมาสนับสนุน แนวทางการพัฒนาทีมงานที่ได้ศึกษาที่มานั้นแนวคิดการสร้างทีมงาน ซึ่งเป็นผลทำให้ทราบมิติของทีมงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแปลมิติเหล่านั้นมาเป็นแนวทางลงสู่การปฏิบัติได้ในที่สุด

สุนทร พลวงค์ (2551: 26) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมว่า การทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ต้องมีการแบ่งทีมงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ รวมทั้งความถนัดของแต่ละบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักว่าบุคลากรมีความสามารถแตกต่างกัน ถนัดหรือเชี่ยวชาญคนละด้าน การประสานความ

ร่วมมือร่วมใจ การทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาออกมาซึ่งความสำเร็จของงาน การทำงานเป็นทีมจึงเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างเงื่อนไข ให้กลุ่มบุคคลภายในองค์กรตระหนักว่า พวกตนต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ต้องพึ่งพาอาศัยประสบการณ์ ความสามารถ และความยินยอมพร้อมใจของทุกคน และสมาชิกของกลุ่มต้องยอมรับความคิดเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม จึงสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมนอกจากจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จแล้ว ยังช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความจงรักภักดีต่อทีมงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ไขปัญหาและดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยสรุปหัวข้อได้ดังนี้

## 2.2 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ความสำเร็จของงานในองค์กร การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของสมาชิกทุกคน การทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นพลังสร้างสรรค์แห่งความสำเร็จในการกิจต่าง ๆ ขององค์กรโดยส่วนรวม ความหมายของการทำงานเป็นทีม มีผู้กล่าวไว้หลายทัศนะด้วยกันดังนี้

สมชาย กิจยรรยง (2540: 197) ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคี มีเป้าหมายร่วมกัน ใ่วางใจกัน

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 161) ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ปฏิบัติต่างก็เกิดความพอใจในการทำงานนั้น

จินตนา ณ ระนอง (2545: 3) ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่คนกลุ่มหนึ่งในองค์กรหนึ่ง รวมกันเข้าเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายามร่วมกันทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงลงไป

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2545:142) ได้ให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การสร้างทีมงาน เพราะทีมงานจะรวมไปถึงความเป็นผู้นำกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกกลุ่ม ซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน เป้าหมายของการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างทีมอย่างมีชีวิตชีวา แทนที่จะเป็นเหมือนเครื่องจักรและมีการประสานการทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนในทีมให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2550: 152) ได้ให้ความหมายทีม หมายถึง คนกลุ่มเล็กๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นทักษะที่เติมเต็มซึ่งกันและกันและมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยสมาชิกในทีมทุกคนต่างก็มีส่วนรับผิดชอบต่อเป้าหมายของทีมร่วมกัน นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังต้องอาศัยการประสานงานระหว่างสมาชิกในระดับสูงด้วย

สุนันทา เลาหนันท์ (2551: 22) ได้ให้ความหมายทีม หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพและผู้ร่วมทีมต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

มัลลิกา วิชชุกรอิงครัต (2553: 10) ได้ให้ความหมาย การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือ ใช้ทักษะประสบการณ์ร่วมกันอย่างเต็มความสามารถและมีการประสานงานอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานหรือปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยแต่ละคนที่มาทำงานนั้นจะมีวัตถุประสงค์จุดมุ่งหมายร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีการวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานที่ดี การติดต่อสื่อสาร สนับสนุนกันและสามารถผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

### 2.3 หลักการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาข้อมูลการทำงานเป็นทีมพบว่า การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีหลักสำคัญในการปฏิบัติหลายประการ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

หลักสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกในทีมต้องมีเป้าหมายเดียวกันและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องรู้หน้าที่รวมถึงบทบาทของตนเองและบทบาทของผู้อื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยไว้วางใจกัน มีการร่วมมือประสานงานที่ดีในกลุ่มและมีการติดตามประเมินผลงานเป็นระยะ แนวทางในการทำงานเป็นทีมมีดังนี้ สมชาย กิจยรรยง. (2540: 204)

1. สมาชิกในทีมงานมีทักษะซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของสมาชิกในทีมงานและหน้าที่ที่ต้องการในการทำร่วมกัน ระหว่างหัวหน้าและบรรดาสมาชิกทีมงาน
2. การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นไปด้วยดีและเป็นระยะเวลายาวนานพอสมควร
3. ภายในทีมงาน สมาชิก รวมทั้งหัวหน้าทีมจะต้องมีความซื่อสัตย์และไว้วางใจกันสูง
4. มีการผสมผสานค่านิยมและเป้าหมายต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยความพึงพอใจและแสดงออกมาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นของสมาชิกด้วยกัน
5. สมาชิกของทีมงานมีการกระตุ้นกันเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

6. มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะการแก้ปัญหา การวินิจฉัยสั่งการเกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกอย่างเปิดเผย

8. สมาชิกในทีมใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อเสนอความคิดเห็นร่วมกัน

9. สมาชิกทุกคนควรมีความมั่นใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ

ร่วมกัน

10. หัวหน้ากลุ่มมีประสิทธิภาพโดยได้รับการยอมรับจากสมาชิกในการดำเนินงานในทีมงาน

นอกจากนี้หลักการทำงานเป็นทีมที่ดีมีลักษณะดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541: 165-166)

1. การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน

2. สมาชิกทุกคนของทีมรับรู้แนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานของตนเองมากที่สุด

4. การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความเข้าใจตรงกัน ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

5. การสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ไม่ที่จะเป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ว่าสาเหตุใดก็ตามต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. ต้องมีความเชื่อใจและไว้วางใจกัน และกันในกลุ่มสมาชิกของทีม

9. สมาชิกแต่ละคนต้องมีความจริงใจและความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน

ไพโรจน์ บายัน (2551: 26) ได้มีความเห็นว่า ทีมอาจมีภารกิจ และเป้าหมายเฉพาะของแต่ละทีมเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ แต่ทีมจะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปในการทำงานที่เหมือนกัน คือ ทีมจะตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและทำตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้ มีความเห็นพ้องต้องกันในแนวทางดำเนินโครงการพัฒนากระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ถ่ายทอดและฝึกฝนทักษะซึ่งกันและกัน ดำเนินการตามกระบวนการที่วางไว้ ประเมิน และแก้ไขกระบวนการให้ถูกต้อง โดยพิจารณาจากผลการทำงานและการวิเคราะห์สื่อสารให้สมาชิกในทีมและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ

สัทันทา เลาหนันท์ (2551: 43) ได้มีความเห็นว่า หลักในการทำงานเป็นทีมนั้นต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. ต้องประกอบไปด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
3. บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีแบบแผน
4. บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน
5. บุคคลในกลุ่มถือว่าตนเป็นสมาชิกของทีมงาน
6. บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน
7. บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ
8. บุคคลในกลุ่มมีความสนใจที่จะทำงานร่วมกัน
9. บุคคลในกลุ่มมีความเพิลิตเพิลินที่จะทำงานและผลิตผลงานคุณภาพสูง
10. บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน

Richard Hackman (2002) ได้มีความเห็นว่า หลักในการทำงานเป็นทีม โดยทีมที่แท้จริง มีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ ภารกิจของทีม ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจนและการมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม

ดังนั้น หลักการทำงานเป็นทีม เป็นการบริหารจัดการโดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วม ยึดหลักความร่วมมือ การจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งควรเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการการทำงานเป็นทีมและเน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

## 2.4 ประเภทของการทำงานเป็นทีม

นอกจากนี้ประเภทของการทำงานเป็นทีมยังสามารถแบ่ง ตามแนวความคิดการพัฒนาองค์การ ที่มุ่งการพัฒนาระหว่างกลุ่ม โดยแบ่งการทำงานเป็นทีมตามลักษณะกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (สัทันทา เลาหนันท์. 2540: 69)

1. การทำงานเป็นทีมครอบครัว คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานเดียวกันซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การทำงานเป็นทีมเครือข่าย คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วย สมาชิกจากองค์การเดียวกันแต่อยู่คนละหน่วยงาน และไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในสายบริหาร
3. การทำงานเป็นทีมงานย่อย คือ การทำงานเป็นทีมที่สมาชิกมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การในแต่ละทีมจะมีกลุ่มย่อย 2-3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มย่อยจะมีสมาชิกที่มีความเกี่ยวข้องทางด้านการเงินแต่ไม่มีความสัมพันธ์ทางด้านการบังคับบัญชา เช่น มาจากฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายละ 3 คน เป็นต้น
4. การทำงานเป็นทีมคนแปลกหน้า คือ การทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกมาจากต่างองค์การและไม่เคยรู้จักกันมาก่อนเลย

การทำงานเป็นทีมแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ ชาญชัย อาจิณสมาจาร. (2543: 12)

1. การทำงานเป็นทีมชั้นสูง หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์การ ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การทำงานเป็นทีมอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

2. การทำงานเป็นทีมบริหาร หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์การ จัดหาทรัพยากรและวางแผนปฏิบัติงานสร้างกลยุทธ์การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์การ

3. การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิต ซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือบริการ

4. การทำงานเป็นทีมเทคนิค หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่รับผิดชอบในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือบริการขององค์การ มีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน เป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิต หรือมาตรฐานการบริการ

5. การทำงานเป็นทีมสนับสนุน หมายถึง การทำงานเป็นทีมภายนอกกระบวนการการทำงานปกติ แต่การทำงานเป็นทีมประเภทนี้จะต้องให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีมบริหาร เป็นการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารองค์การ ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ และทิศทางขององค์การ 2) การทำงานเป็นทีมปฏิบัติงาน เป็นการทำงานเป็นทีมของผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติให้ความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และแผนงานที่วางไว้

## 2.5 องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ไว้ 5 ประการ ได้แก่ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์; และ คณะ. 2545: 11)

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมมีโครงสร้างดังนี้

1.1 บทบาทสมาชิกในทีมแต่ละคนต้องทำความเข้าใจของตนเองให้แน่ชัดว่าตนเองมีบทบาทอย่างไรและคนอื่นคาดหวังให้เราต้องแสดงบทบาทอะไรบ้าง เมื่อทุกคนรู้บทบาทหลักของตน ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันราบรื่น ไม่ก้าวก่าซึ่งกันและกันและเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้ง ด้านบทบาททีมงานจะต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกันโดยให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ตามบทบาทและสมาชิกในทีมสามารถปฏิบัติงานที่อยู่เหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น

1.2 สถานภาพ การรับรู้ถึงสถานภาพเป็นการรับรู้ถึงตำแหน่งของตนเองและสมาชิก ทีมงานในกลุ่มเป็นความสัมพันธ์กันในด้านอำนาจหน้าที่ของสมาชิกทีม

1.3 ปทัสถาน เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในทีมอันได้แก่ ระเบียบ กฎ หรือจารีตประเพณี สิ่งเหล่านี้มีขึ้นเพื่อช่วยให้ทีมดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง เพราะสมาชิก ทีมมีหลักยึด ซึ่งเป็นกฎระเบียบกติการ่วมกันเป็นอันเดียวกัน ทำให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน โดยทั่วไปหากผู้ใดปฏิบัติตามปทัสถานของทีมได้ดี ก็มักจะได้รับการยอมรับจากทีม ในทางตรงกันข้ามหากฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามก็จะถูกทอดทิ้งหรืออาจถึงขั้นถูกลงโทษจากทีมหรือถูกออกจากทีม ปทัสถานจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน

1.4 การสื่อสาร หมายถึง การติดต่อแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล เป็นการ เชื่อมคนในทีมเข้าด้วยกัน ถ้าปราศจากกระบวนการสื่อสารแล้ว ความเป็นทีมจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบเป้าหมายของทีมคืออะไร แต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้ ทีมและหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.5 ความเป็นทีมงาน เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ในขณะที่บรรยากาศของการทำงานร่วมกัน เกิดจากการให้ความร่วมมือของสมาชิกทีม การร่วมมือ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งในสังคม ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้มนุษย์ต้องประสบปัญหาต่าง ๆ อย่างมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเกี่ยวกับความอยู่รอดของมนุษย์เอง ดังนั้น จึงทำให้มนุษย์ต้องหันมา ร่วมมือกันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับ

1.6 ความขัดแย้ง ก่อให้เกิดสิ่งใหม่หรือทิศทางใหม่เพื่อป้องกันการหยุดอยู่กับที่ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น มุ่งขจัดปัญหาที่เลือนลอยและแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของทีมและบุคคล ช่วยกระตุ้นให้มีความสามัคคีกัน ช่วยให้เกิดความคิด สร้างสรรค์

1.7 กระบวนการกลุ่ม เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้เกี่ยวกับ กระบวนการทางสังคมและช่วยให้สมาชิกเหล่านั้นได้เข้าใจปัญหาอีกทั้งยังสามารถแก้ไขปัญหาได้ ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดระบบการตัดสินใจ เกิดความเจริญงอกงามในตัวสมาชิกเองและ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดเจตคติในทางบวกต่อการทำงานในทางที่ดีขึ้น

1.8 การสร้างความร่วมมือ สำหรับหน่วยงานที่มีการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางหรือทางออกในการ แก้ปัญหาจากการทำงาน ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ ต้องมีเจตนารมณ์ ที่แน่วแน่ และตั้งใจจริงที่จะทำการเปลี่ยนแปลง โดยหันมาทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีมกันมากขึ้น พร้อม มีที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือและสมาชิกทุกคนต่างมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการ เปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2. จิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม จิตสำนึกหรือระบบความคิดเป็นผลผลิตทางสังคม ที่ถูกกำหนดโดยกลไกของการเมืองและปัจจัยการผลิตโดยกลไกทางการเมืองและปัจจัยการผลิต เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ ดังนั้น รูปแบบการผลิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์จึงเป็นตัวกำหนดจิตสำนึกของคน มีความหมายในเชิงจิตวิทยาว่า เป็นภาวะรู้ตัวทางจิต เป็นการรู้ตัวว่าตนเองมีตัวตนหรือมีคนอื่นอยู่ด้วยและตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั้น

3. ศักยภาพของทีมงาน การสร้างศักยภาพให้กับทีมงานในที่นี้ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรของหน่วยงานและทีมงาน เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดของหน่วยงานและมีศักยภาพอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาบุคลากรเป็นความพยายามที่จะใช้ประโยชน์จากบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อหน่วยงาน สิ่งที่จะต้องพัฒนาบุคลากรนั้นควรพัฒนา 3 ประการ คือ พัฒนาความรู้ พัฒนาทักษะและพัฒนาเจตคติหรือทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงาน ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานจะได้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างจริงจังหากขาดหรือละเลย โดยมิได้ทำการอบรมหรือพัฒนาบุคลากรในองค์กร ปัญหาเรื่องความล้าสมัย ตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น ทรัพยากรบุคคลขององค์กรก็จะกลายสภาพเป็นตัวถ่วงมีให้องค์กรเจริญก้าวหน้า นโยบายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังด้วย โดยการกำหนดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การวางแผนนโยบายในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมควรมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์โดยไม่ขัดกับหลักการสร้างทีมงาน

การพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ การส่งเสริมการเพิ่มวุฒิด้วยการไปศึกษาต่อการส่งเสริมสมรรถภาพหรือศักยภาพด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปปฏิบัติงานและการศึกษาอบรมหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการส่งเสริมสมรรถภาพเป็นที่นิยมกันมากเพราะสามารถสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันทีที่เสร็จสิ้นการฝึกอบรมหรือการฝึกงาน สิ้นเปลืองเวลาน้อยและได้ผลคุ้มค่า โดยคำนึงถึงหลักสูตรการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และทักษะที่ได้รับนำไปใช้ในการทำงานอย่างแท้จริงและการฝึกอบรมจะต้องต่อเนื่องสม่ำเสมอเนื่องจากเวลาผ่านไปสิ่งต่าง ๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร สิ่งที่ต้องการไม่ควรมองข้ามอีก คือ การเสริมสร้างความรู้สึกรู้จักเห็นคุณค่าในตนเองของสมาชิกแต่ละบุคคล เนื่องจากความรู้สึกรู้จักเห็นคุณค่าในตนเอง เป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับมนุษย์ซึ่งสามารถทำให้มนุษย์มีการพัฒนาหรือดำเนินชีวิตอยู่อย่างมีคุณค่าในการที่มนุษย์จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการมีความรู้สึกรู้จักเห็นคุณค่าในตัวเอง ความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารของบุคคล การรักและเห็นคุณค่าของผู้อื่น มีความเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่นมากขึ้น ตลอดจนมีความรู้สึกเชื่อมั่น มั่นใจ และมีกำลังใจที่จะดำเนินชีวิตให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่ท้อถอยและการสร้าง

องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ความก้าวหน้าในการดำเนินภารกิจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ วิธีการที่สามารถจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการอ่าน หรือ หรือพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ จัดบรรยากาศการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน จัดกิจกรรมสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน

4. ความผูกพันของทีมงานปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน คือ การปรึกษาหารือระหว่างเพื่อนร่วมงานและการสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน การมีส่วนร่วมก็เป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันในทีมงานหรือหมู่คณะ แม้แต่ทฤษฎีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ MBO (Management By Objective) ยังยึดหลักการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิกในองค์การทุกระดับ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการทำงานตลอดจนร่วมการตัดสินใจในการทำงานจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การหรือหน่วยงาน ยังผลให้บุคลากรยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน มีโอกาสพัฒนาการทำงาน เป็นทีมมากขึ้น การสร้างความผูกพัน เป็นการปลุกสำนึกให้คนร่วมกันทำงานให้ได้รับผลสำเร็จในทุกระดับของหน่วยงาน ความสำเร็จดังกล่าวย่อมเกิดจากความไว้วางใจกัน ความเข้าใจกัน ความสนิทสนม มีความสัมพันธ์ที่ดีและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การสร้างความผูกพันภายในทีมจะทำให้สมาชิกสนใจ ในการทำงาน รักทีมงานและพอใจที่จะทำงานร่วมกับสมาชิกเพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีการสร้างความผูกพันในทีม คือ

4.1 การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน สมาชิกมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมายและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน รวมถึงมีการสื่อสารเรื่องสำคัญต่าง ๆ แก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

4.2 การเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมนักทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการรับรู้นโยบาย เป้าหมายการทำงาน การแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

4.3 การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนแก่สมาชิกทุกคนภายในทีมงานอย่างเป็นธรรมและทั่วถึงโดยเน้นผลประโยชน์ร่วมกันของทีมงาน

4.4 การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจและมีความไว้วางใจต่อกันและกัน

4.5 การสร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจเป็นต้น ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างสมาชิกในทีมประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) ความประทับใจครั้งแรก (First Impression) ความสัมพันธ์ (Interaction) และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ (Prosocial Behavior)

องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมี 4 ประการ ได้แก่ เสน่ห์ จุ้ยโต. (2545: 154-157)

1. องค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ผู้นำในการบริหารงานเป็นทีมต้องจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เพื่อนำทีมสู่ความสำเร็จ สามารถประสานงานและสร้างความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีความสามารถในการตัดสินใจ สร้างแรงจูงใจเพื่อให้การทำงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทที่สำคัญของการเป็นสมาชิก การทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยที่สมาชิกต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทุก ๆ เรื่องจะต้องมีการพูด การฟัง การถาม การคิด การเขียนและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังได้

3. องค์ประกอบด้านงาน คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยงานหรือภารกิจจะต้องมีความชัดเจน มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไบบ้าง

4. องค์ประกอบด้านวิธีการทำงาน คือ ต้องมีความเข้าใจองค์การในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่าง ๆ โดยการทำงานต้องประสานสอดคล้องกัน มีการคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม มีการเรียนรู้ร่วมกันและการฝึกคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

การสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายย่อมจำเป็นต้องมีการแสวงหาสมาชิกเข้ามา สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในองค์การจะมีความทำงานเป็นทีม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นทีมประเภทใด ถ้าในองค์การมีความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว องค์การนั้นย่อมเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบดังนี้ (นรินทร์ แจ่มจำรัส. 2549: 159)

1. ขนาดของกลุ่ม (Group Size) คือ ขนาดของกลุ่มที่มีผลต่อความสามัคคีภายในกลุ่ม ทั้งนี้สืบเนื่องจากความยากลำบาก ความสับสนจากการสื่อสารและการปฏิสัมพันธ์ที่อาจล้มเหลวได้ กลุ่มที่มีขนาดพอดีจะมีสมาชิกประมาณ 7-8 คน กลุ่มงานขนาดใหญ่จะมีสมาชิกประมาณ 11-15 คน ข้อที่น่าสังเกตก็คือถ้ามีสมาชิก 3 คนขึ้นไปจะเริ่มต้นมี “คนวงใน” และ “คนวงนอก” เกิดขึ้น

2. การแข่งขันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Competition) คือ ถ้าภายในกลุ่มมีการแข่งขันกันเอง ย่อมมีผลต่อความสามัคคีในลักษณะคล้ายความเป็นหนึ่งเดียวลงได้ แต่ถ้าเป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความกลมเกลียวกันได้

3. สถานภาพของกลุ่มและของบุคคลในกลุ่ม (Status) คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลยินดีเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การนั้นเพื่อแสวงหาความเจริญเติบโตความก้าวหน้า อันหมายถึง การได้รับการยอมรับ การมีชื่อเสียงจากการมีสถานภาพหรือตำแหน่งนั่นเอง

4. การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายตรงกัน (Group Goal) คือ การรวมตัวไม่ว่าจะมีขนาดกลุ่มมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกรับรู้หรือเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันคาดหวังที่จะร่วมแรงร่วมใจให้ถึงเป้าหมายยอมทำให้องค์การนั้นหรือกลุ่มนั้นรักใคร่สามัคคีกลมเกลียว

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานได้ทำงานในบรรยากาศเป็นมิตรไมตรีต่อกัน สะดวกสบาย มีแสง เสียงที่เหมาะสม ไม่แข่งขันกันสูงนัก ร่วมมือร่วมใจ ได้มีส่วนร่วม ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

6. ความใกล้ชิดกัน (Proximity) คือ การทำงานอย่างใกล้ชิด เปิดเผย ใจกว้างใจกันจะมีผลนำไปสู่การเรียนรู้การทำงานร่วมกันสามารถสนับสนุนเกื้อกันเกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

7. ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันอย่างมั่นคง (Stable Relationship) คือ การติดต่อกันในลักษณะการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกัน มีความผูกพันต่อกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกันได้ รู้เขารู้เรา มีการสื่อสารแบบสองทางและหมั่นตอกย้ำความเข้าใจกันอยู่เสมอ

8. สมาชิกของโครงสร้างภายในกลุ่ม (Member Structure) คือ ภัย ค่านิยม ความเชื่อ พื้นฐานความรู้ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม การปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป สมาชิกในกลุ่มย่อมจะมีการรับรู้แตกต่างตามไปด้วย

9. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ในกลุ่มจะต้องมีผู้นำ ผู้นำจะมีแบบแผนในการบริหาร และมีบุคลิกภาพลักษณะแตกต่างกัน การปฏิบัติต่อสมาชิกในกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป สมาชิกในกลุ่มย่อมจะมีการรับรู้แตกต่างตามไปด้วย

10. แรงกดดันจากภายนอก (AThreat from Outsider) คือ การเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังเช่น คู่แข่งระดมการส่งเสริมการขาย มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้มีการผลิตบริการสินค้าประเภทเดียวกันมากขึ้น ภาวะด้านการครองชีพก่อให้เกิดการซื้อขายตัวสมาชิกซึ่งล้นแล้วแต่เป็นปัจจัยที่ต้องศึกษาเพราะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์การทั้งสิ้น

ดังนั้น องค์ประกอบของทีม ประกอบด้วยผู้นำทีม สมาชิกในทีมงานและวิธีการทำงาน โดยที่ผู้นำทีมและสมาชิกในทีมต้องรับรู้ถึงสถานภาพ และเข้าใจบทบาทของตนอย่างแน่ชัด สร้างความร่วมมือมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

## 2.6 ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องรู้และเข้าใจถึงลักษณะของการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน Parker (1990: 21) ได้อธิบายคุณลักษณะ 12 ประการ ของทีมงานที่มีประสิทธิภาพแนวใหม่ ดังนี้

### 2.6.1 มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose)

สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อจะได้กำหนดแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยสมาชิกของทีมงานควรจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน ดังนี้

1. สนับสนุนให้สมาชิกของทีมงานกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันรวมถึงการกำหนดพันธกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการโดยจะต้องทำงานทบทวนวิสัยทัศน์นั้นเป็นระยะ ๆ
2. จัดทำตารางกิจกรรมและภารกิจหลัก เพื่อเป็นกรอบในการทำงาน
3. มั่นใจว่า สมาชิกของทีมงานทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
4. จูงใจและผลักดันให้ทีมงานปฏิบัติที่มุ่งมั่นไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

### 2.6.2 บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate)

การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงาน เมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิกของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ดังนี้

1. เตรียมสิ่งของจำเป็นสำหรับทีมงานโดยไม่ต้องร้องขอ
2. แสดงความยินดีด้วยความเต็มใจหรือจริงใจ เมื่อทีมงานทำงานประสบความสำเร็จ
3. แนะนำให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรู้จักกัน และมีการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างความใกล้ชิดสนิทสนม
4. ใช้อารมณ์ขัน เพื่อช่วยลดความเครียด เวลาบรรยากาศตึงเครียด

### 2.6.3 การมีส่วนร่วม (Participation)

สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ อาจแสดงออกให้รับรู้ทางวาจา หรือท่าทาง เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก หรือทีมงานมีการเตรียมการประชุมร่วมกัน โดยแบ่งหน้าที่การทำงาน เช่น สมาชิกของทีมงานบางคนจัดเตรียมห้องประชุมด้านอุปกรณ์ ไมโครโฟน เทปบันทึกเสียง ฯลฯ ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของทีมงานสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นดังนี้

1. จัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
2. แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังดำเนินการ
3. สนับสนุน และช่วยเหลือสมาชิกของทีมงานที่หนึ่งเคยได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
4. กล่าวพูด และกล่าวแสดงออกเมื่อความคิดเห็นที่แตกต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่ของทีมงาน

#### 2.6.4 การรับฟังซึ่งกันและกัน (Listening)

สมาชิกตั้งใจฟังการแสดงความคิดเห็นของคนอื่นอย่างตั้งใจ คิด พิจารณา ไตร่ตรองถึงสิ่งที่ได้รับฟังและสงวนท่าทีที่จะวิพากษ์วิจารณ์ในการนี้สมาชิกของทีมงานสามารถส่งเสริมการรับฟังซึ่งกันและกันได้สรุปได้ดังนี้

1. สงวนคำวิพากษ์วิจารณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ ไว้ก่อน จนกว่าจะมีการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดแล้ว
2. เต็มใจรับรู้ข้อมูลและความคิดเห็นต่าง ๆ แม้อาจจะไม่สอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของทีมงาน
3. อธิบายความหมาย หรือ แปลความหมายเรื่องที่รับฟังให้สมาชิกของทีมงานเข้าใจ
4. สรุปและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิกของทีมงาน

#### 2.6.5 ความไม่เห็นด้วยในทางบวก (Civilized Disagreement)

ในการทำงานร่วมกันสมาชิกของทีมงานทุกคนควรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง แม้จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกับสมาชิกคนอื่นก็ตาม ฉะนั้น เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ สมาชิกของทีมงานจะต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็นที่แตกต่างกันเหล่านี้ให้สมาชิก คนอื่น ๆ ของทีมงานได้รับรู้ การรับรู้ของสมาชิกเป็นลักษณะการยอมรับจุดต่าง และแสดงจุดร่วม มีการมองว่าความหลากหลายต่าง ๆ เป็นจุดแข็งของทีมงาน สมาชิกต้องแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทางบวก ทุกคนคิดตรงกันว่าการมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันจะนำไปสู่ความเป็นปึกแผ่นของทีมงานได้ในที่สุด โดยสมาชิกของทีมงานสามารถสร้างบรรยากาศของการแสดงความเห็นด้วยในทางบวกได้โดยวิธีต่อไปนี้

1. ใช้วิธีการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีระบบ
2. สมาชิกมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกประเด็น
3. ใช้อารมณ์ขันแทรกแซงการแสดงปฏิกิริยาที่เป็นศัตรู
4. ยอมรับท่าทีที่สงบถ้าความคิดเห็นที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับจากทีมงาน

#### 2.6.6 ความเห็นพ้องกัน (Consensus)

เป็นเทคนิคการหาข้อยุติเกี่ยวกับปัญหาความคิดหรือการตัดสินใจ ซึ่งแสดงออกถึงความมีสมานฉันท์และความมีเอกภาพของทีมงาน แต่ต้องไม่ได้มาจากการออกคะแนนเสียงสมาชิกไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องด้วยกับเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นเอกฉันท์ อาจจะมีสมาชิกบางคนอาจไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปสุดท้ายแต่สามารถยอมรับได้และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามมติของทีมงาน ความเห็นพ้องจะทำให้ได้ง่ายขึ้นถ้าสมาชิกของทีมงานมีลักษณะดังนี้

1. รับฟังเหตุผลและแสวงหาข้อมูลในการตัดสินใจ
2. ไม่สนับสนุนการใช้เสียงข้างมากโดยวิธีลงคะแนนเสียง
3. สรุปและทดสอบการตัดสินใจของกลุ่มเป็นระยะ ๆ
4. เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องกันของทีมงานถึงแม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

### 2.6.7 การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication)

เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริงใจต่อกัน มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยโดย

1. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันด้วยความจริงใจ และเปิดเผย
2. เต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือสมาชิกผู้ต้องการความช่วยเหลือ
3. รับรู้ความรู้สึกที่อัดอั้นของสมาชิก และตอบสนองความรู้สึกนั้นในทางบวก
4. มีการฟังพาดพิงกัน และสมาชิกมีความผูกพัน และรับผิดชอบต่องาน

### 2.6.8 บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles Work Assignment)

เป็นการมอบหมายงานที่ระบุไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน บทบาทในที่นี้ไม่จำกัดเฉพาะภารกิจของงานเท่านั้น แต่จะรวมถึงความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่องานนั้นด้วยเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาของความขัดแย้งด้านบทบาทที่ทีมงานต้องมีกระบวนการวิเคราะห์ ความชัดเจนของบทบาท เพื่อให้ ทุกคนทุกฝ่ายได้มีความเข้าใจตรงกัน การกำหนดบทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจนที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกปฏิบัติดังนี้

1. ผลักดันให้ทีมงานกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง
2. มีความเต็มใจปฏิบัติงานที่อยู่นอกเหนือบทบาทที่กำหนดไว้ในบางโอกาสเมื่อมีความจำเป็น
3. มั่นใจว่ามีการมอบหมายงานให้แก่ทีมงานอย่างเสมอภาค
4. มีการอภิปรายและต่อรองด้านบทบาทที่คาดหวังของสมาชิกแต่ละคนอย่างเปิดเผย

### 2.6.9 ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)

ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม กล่าวคือ สมาชิกจะต้องแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงาน และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านจะช่วยให้การทำงานของทีมนั้นประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.6.10 ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations)

สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอกเพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้ ยังเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น งบประมาณ บุคลากร และการประชาสัมพันธ์ สมาชิกทีมงานสามารถช่วยทีมงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับภายนอกได้โดย

1. ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานให้สมบูรณ์
2. ให้เกียรติและยกย่องความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลืองานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

### 2.6.11 รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity)

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลัก และสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

### 2.6.12 การประเมินผลตนเอง (Self Assessment)

เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลของงานอาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนและแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป คือ

1. ให้สมาชิกกรอกแบบฟอร์มให้สมบูรณ์
2. อภิปรายเกี่ยวกับแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
3. แสวงหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

จากการศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพข้างต้น สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ทีมต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีบรรยากาศการทำงานที่ไม่มีพิธีรีตอง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแสดงความคิดเห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องต้องกัน มีการสื่อสารที่เปิดเผย สมาชิกแสดงบทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจนมีภาวะผู้นำร่วม มีความสัมพันธ์กับภายนอก มีรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และมีการประเมินผลตนเอง สิ่งเหล่านี้จะสามารถทำให้การทำงานของทีมประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

## 2.7 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการยากที่จะระบุถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพให้แน่นอนลงไปเพราะหน่วยงานที่ใช้วิธีการทำงานเป็นทีมนั้นมีหลายประเภท เช่น การทำงานเป็นทีมในองค์การภาครัฐบาล ภาคเอกชน การเมืองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสังคมต่าง ๆ ซึ่งในแต่ละหน่วยงานย่อมมีเกณฑ์ที่ระบุถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพแตกต่างกัน การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547: 215)

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน คือ สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและอย่างพอเพียง สิ่งแวดล้อมต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี ลักษณะงานนั้นจะต้องส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและลักษณะงานต้องมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมและผู้ปฏิบัติงานด้วย ลักษณะการทำงานจะต้องตั้งอยู่บนตัวบทกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรมอย่างเพียงพอ มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคม ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้สมาชิก

ในที่ทีมงานได้เข้ามามีบทบาทร่วมในการแก้ปัญหาและระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์กรไปพร้อมๆ กัน ความพอใจเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคล หากทุกคนพอใจในการทำงานของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานแล้วเขาจะอุทิศกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์กร หน่วยงาน ตลอดจนทีมงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งความพอใจที่สำคัญ คือ ความพอใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าคุณเองมันคงเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความรักและความไว้วางใจจากองค์กรและสมาชิกในทีมงาน ความรู้สึกที่ดีเช่นนี้จะมีส่วนช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเป็นอย่างดี

2. สมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกัน คือ สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถและความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในที่ทีมงาน ได้แก่ การมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม เช่น การแจ้งข่าวสารต่างๆ การแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกันในการดำเนินงาน มีการแสดงการยอมรับนับถือกันระหว่างสมาชิก ให้เกียรติ ยกย่องสมาชิกในทีมงาน แบ่งงานกันทำและรับฟังซึ่งกันและกัน มีความยุติธรรมในการได้รับรางวัลจากการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่หลอกลวง เพื่อให้พอใจ มีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน มีการแสดงความสามารถออกมา เช่น สมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาได้ สมาชิกในทีมต่างก็มีความมั่นใจว่าสมาชิกในทีมแต่ละคนสามารถทำงาน ได้สำเร็จและควรมีการสอนเทคนิคที่สำคัญให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

2.1 การสื่อสารที่ดี คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสารความรู้สึนึกคิดไปยังบุคคลอื่นๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน อันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกัน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุมและประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกันด้วยการสื่อสารที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ในกระบวนการบริหารอย่างหนึ่งเพราะการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการสื่อข้อมูลซึ่งกัน และกันระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกัน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น การสื่อสารที่ดี ต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร โดยการเรียนรู้ว่าจะสื่ออย่างไร โดยวิธีไหนที่จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี เทคนิคการสื่อสารแบบใหม่ช่วยให้สมาชิกในทีมสื่อสารระหว่างกันดีขึ้น ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจได้ว่าการสื่อสารประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับอาจทำได้โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสารไปเพื่อดูว่าผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ยังสามารถสังเกตได้จากอาการปฏิกิริยาของผู้รับข่าวสาร ว่าแสดงความรู้สึกออกมาอย่างไร

2.2 การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในทีมให้ลดลง เหลือไว้ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ การขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียด และความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่

ทำให้เกิดความขัดแย้งได้ การทำงานเป็นทีมหรือการทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ จากการที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ตกลงกันไม่ได้ ผู้นำในทีมงานจึงเป็นผู้มีบทบาทในการแก้ไขความขัดแย้งให้เป็นไปในทางที่ดีหรือสร้างสรรค์มากกว่าการทำงาน

2.3 การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทางแก้ปัญหา และตัดสินใจร่วมกันแก้ปัญหานั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยทั่วไปสิ่งที่ทำให้มนุษย์มีความทุกข์ความกังวลใจ คือ ปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานในองค์กร และของทีมงานทุกคนล้วนเคยผ่านปัญหามาแล้วทั้งนั้น การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้เกิดผล และแนวทางในการหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคจึงต้องมีการเรียนรู้การแก้ปัญหา เพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.4 การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่น และหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีมนั้น ๆ รวมทั้งแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบกติการ่วมกัน การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานร่วมกันของทีมงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกรับรู้ และเข้าใจตรงกันนั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน บทบาทของสมาชิกในทีมงานมีหลายแบบด้วยกัน คือ บทบาทในฐานะผู้นำในกลุ่ม บทบาทในฐานะผู้ตาม บทบาทตามความเข้าใจหรือความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อสมาชิกบางคน ตลอดจนการวิเคราะห์บทบาทและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม

บทบาทของสมาชิกในทีม แบ่งออกเป็นลักษณะสำคัญได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ สมาชิกมีการแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เป็นผู้ริเริ่มการทำงาน การเป็นผู้เสนอแนวคิด และวิธีการทำงานใหม่ๆ การพยายามหาทางแก้ปัญหาคด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ การเป็นผู้ให้คำชี้แจง อธิบาย การเป็นผู้ประสานงาน ประสานความคิดในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล ซึ่งในบทบาทการทำงานเช่นนี้จะมีส่วนในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีมงาน

2. บทบาทสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม คือ พฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่มจะมีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เช่น การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่สมาชิกทีมงานทุกคน และมีการเสนอความคิดเห็นได้อย่างทั่วถึง สมาชิกในทีมงานเป็นผู้ประสานหรือผู้ประนีประนอม ตลอดจนแสดงบทบาทในฐานะผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติของกลุ่ม การแสดงบทบาทเช่นนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นอย่างดี

3. บทบาทเพื่อตนเอง คือ เป็นบทบาทที่สมาชิกของกลุ่มแสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญนั้น อาจมีพฤติกรรมก้าวร้าวซึ่งมักแสดงออกโดยการโจมตี การไม่เห็นด้วยอย่างโหม่งรุม การขัดแย้งอย่างรุนแรง เพื่อให้สมาชิกที่ตนไม่ชอบนั้นเสียหายหรือเป็นผู้ขัดขวางคือดี เป็นผู้พยายามครอบงำผู้อื่นโดยวาจาและท่าทางหรืออาจแสดงออกในทางตรงกันข้ามกับที่

กล่าวมา เช่น เรียกร้องความสนใจ บางโอกาสกลายเป็นผู้ถอนตัว ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ความสนใจไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือเลี้ยงงาน ไม่เอาจริงเอาจ้งกับงาน เป็นต้น

ดังนั้น การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นความสามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมายและให้ความสำคัญกับคน คือ การทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม และการบริหารของผู้บริหารในองค์กร มีการสื่อสารที่ดีทั้งระดับการบริหาร และระหว่างสมาชิกทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลงให้มากที่สุด มีการแก้ไขอุปสรรคอย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีม

## 2.8 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมซึ่งมีอยู่ทุกระดับในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความละเอียดอ่อนที่ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อทั้งผู้ปฏิบัติและองค์กร ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 183-184) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพ
2. เพิ่มผลผลิตของงาน
3. ลดความขัดแย้งขององค์กร
4. รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง
5. บอกถึงความรับผิดชอบ
6. สร้างมิตรสัมพันธ์
7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์

กรกนก ทิพรส (2545: 204) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. ทำให้การแก้ปัญหามีความละเอียดรอบคอบและประสบความสำเร็จ
2. ช่วยเพิ่มกิจกรรมที่มีความสร้างสรรค์มากขึ้น
3. ช่วยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการตัดสินใจ
4. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันซึ่งกันและกัน

5. ช่วยในการควบคุมระเบียบวินัยของสมาชิก
6. มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน
7. ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า
8. ช่วยลดต้นทุนในการทำงานและให้เพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2545: 43-45) กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก
2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ
3. สร้างความสัมพันธ์ในทีมงาน

#### 4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน

ดังนั้นการทำงานเป็นทีมมีประโยชน์ คือ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันและผูกพันซึ่งกันและกัน พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และลดความขัดแย้งในองค์กร ส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย และองค์กรมีความเจริญก้าวหน้า

### 2.9 บทบาทหน้าที่ของทีมงานในโรงเรียน

บุคลากรทุกคนในทีมงานของโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป ในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงานและติดต่อประสานงานแล้วยังต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจนซึ่งเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งของทีมงาน คือ การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขนาดของกลุ่มที่ดี มักจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-10 คน ทีมขนาดเล็กมักจะเหนียวแน่นมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ เพราะกลุ่มขนาดใหญ่ติดต่อสื่อสารกันได้ลำบากและเกิดกลุ่มขนาดเล็กซ่อนอยู่ภายในซึ่งโดยธรรมชาติต้องแข่งขันกันส่งผลประโยชน์กันทำให้ความเหนียวแน่นในกลุ่มใหญ่ตกต่ำไป ถ้าเกินกว่า 10 คน ถือว่าใหญ่เกินไป เมื่อรวมตัวกันแล้วสมาชิกต้องเลือกผู้นำหรือหัวหน้าทีมและเลขานุการจากสมาชิกในทีมเพื่อทำหน้าที่ นัดหมาย วางแผนการทำงานร่วมกัน โดยมีเลขานุการเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์สำคัญของการประชุมไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง การประสานงานของทีมกล่าว คือ สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทางมีการติดต่อประสานงานกับหัวหน้าและสมาชิกตลอดเวลา ทีมจึงประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิกและเลขานุการแต่ละกลุ่มมีรายละเอียดดังนี้ (สุนันทา เลาหพันธ์. 2540: 74-76)

#### 1. หัวหน้าทีม

##### 1.1 คุณลักษณะของหัวหน้าทีมหรือทีมงานมีดังนี้

- 1.1.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม
- 1.1.2 เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
- 1.1.3 ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่มเป็นประชาธิปไตยปราศจากเผด็จการทุกรูปแบบ
- 1.1.4 มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงานสูง
- 1.1.5 มีความสามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.1.6 ไม่ผูกขาดความเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
- 1.1.7 พร้อมให้ความช่วยเหลือ
- 1.1.8 สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณชน
- 1.1.9 วุฒิภาวะทางสังคม
- 1.1.10 มีแรงจูงใจและแรงขับทางด้านความสำเร็จสูง

## 1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

- 1.2.1 รับนโยบายจากองค์กร
- 1.2.2 กำหนดเป้าหมายและแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ
- 1.2.3 มอบหมายงานแก่สมาชิก
- 1.2.4 สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ เสริมแรง ให้กำลังใจ
- 1.2.5 อำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 1.2.6 ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้นมีผู้เสนอแนะว่า ผู้นำควรมีคุณสมบัติกว้าง ๆ อยู่ 3 ประการ มีความรู้อย่างถ่องแท้ในการวางแผน การปฏิบัติและติดตามผล มีเทคนิคการจูงใจ และเสริมแรงมีเทคนิคในการเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว

## 2. สมาชิกของทีมงาน

- 2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมงาน
- 2.2 เป็นผู้รู้จักฟัง รู้จักพูด และแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม
- 2.3 เป็นผู้ที่ยอมรับฟัง และแสดงความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก
- 2.4 เคารพมติของกลุ่ม และป้องกันมิให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไปเข้ากับความคิดเห็นของตนเอง
- 2.5 เป็นผู้เสียสละ อาสาช่วยทำงานทุกด้าน
- 2.6 กล้าแสดงความคิดเห็น

## 3. เลขาธิการ

- 3.1 คุณลักษณะของเลขาธิการกลุ่ม
  - 3.1.1 มีความสามารถเขียนหนังสือได้ดี
  - 3.1.2 สามารถจับประเด็นการพูด การปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี
  - 3.1.3 สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
  - 3.1.4 มีความรู้และประสบการณ์การเสนอรายงานอย่างมีแบบแผน
  - 3.1.5 สามารถเขียนแผนผังของกราฟชาร์ตได้
- 3.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขาธิการ
  - 3.2.1 รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
  - 3.2.2 ส่งข่าวสารที่รับมาไปยังบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 3.2.3 ประสานงานระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งที่ได้บังคับบัญชาให้นาย
  - 3.2.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแบบสร้างสรรค์กับทุกคน

ได้รับรู้

ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของทีมงานในโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไปในการทำงานเป็นทีม นอกจากมีการแบ่งงานและติดต่อประสานงานแล้วยังต้องมีการกำหนด

หน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายสำคัญของทีมงาน การพร้อมใจกันคิดหาวิธีการที่จะปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3 การทำงานเป็นทีมของครู

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู มีหน่วยงานต่างๆ และนักการศึกษาได้กล่าวถึง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 25) กำหนดการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในหลักของข้าราชการพลเรือน โดยให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกันโดยพฤติกรรมการทำงาน เป็นทีมพิจารณาได้จาก

1. การให้ความร่วมมือทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้า และลับหลัง

2. การประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมเป็นการรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสาน และส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เป็นการยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวันข้างหน้า ให้งานสำเร็จ

4. ความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัวตนคลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. (2553: 3) กำหนดการทำงานเป็นทีม เป็นหลักด้านหนึ่งของข้าราชการและให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยมีพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น และมีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม นอกจากนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสายงานการสอน กำหนดให้การทำงานเป็นทีมประกอบด้วย 4 ด้านดังนี้

1. การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน
2. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม
3. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย
4. การเสริมสร้าง ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 28) กำหนดให้ครูผู้สอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการทำงานเป็นทีมและเป็นหนึ่งในการประเมินในการปฏิบัติงานของครู โดยให้ความหมายการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงานแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้าง และดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมพิจารณาจาก

1. การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน
2. การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานเป็นการให้เกียรติยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม
3. การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลายเป็นทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนและในสถานการณ์ต่างๆ
4. การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม เป็นการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย แลกเปลี่ยน รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงานและร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

เสนห์ จุย์โต (2545: 154-157) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมของครูที่มีประสิทธิภาพมี 4 ประการ ดังนี้

1. ด้านผู้นำ คือ ผู้นำในการบริหารงานเป็นทีมต้องจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยที่สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดการกระทำและการประเมิน ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อนำทีมสู่ความสำเร็จ
2. ด้านสมาชิกการทำงานเป็นทีม คือ บทบาทที่สำคัญของการเป็นสมาชิกการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ มีความรับผิดชอบและมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน
3. ด้านเป้าหมายของงาน คือ การทำงานเป็นทีมจะต้องกำหนดเป้าหมายให้กระจ่างชัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพโดยงานหรือภารกิจจะต้องมีความชัดเจนมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างไบบ้าง
4. ด้านวิธีการทำงาน คือ ต้องมีความเข้าใจองค์การในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันของระบบย่อยต่าง ๆ โดยการทำงานต้องประสานสอดคล้องกันมีการค้นคว้าหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และการฝึกคิด และปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547: 215) ได้อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมของครูที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สมาชิกในทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน คือ สมาชิกในทีมมีความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายและผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ
2. สมาชิกเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจกันตัวผู้นำทีม คือ สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจ เชื่อในความสามารถและความซื่อสัตย์ของสมาชิกด้วยกัน
3. การสื่อสารที่ดี คือ กระบวนการที่พยายามจะส่งข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิดไปยังบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันอันก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตรงกัน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องให้ความสำคัญในการควบคุมและประสานงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกันด้วยการสื่อสาร ที่มีลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไม่สับสนคลุมเครือ เน้นการปรับตัวและยืดหยุ่น
4. การทำให้ความขัดแย้งลดน้อยลง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นไม่ตรงกันของสมาชิกในทีมให้ลดลง เหลือไว้ซึ่งระดับความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ การขัดแย้งในองค์การ เกิดขึ้นได้เสมอในการทำงาน ความเครียดและความวิตกกังวลก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งได้
5. การแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การที่สมาชิกในทีมสามารถค้นหาแนวทางแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกันแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี
6. การรับรู้ในการทำงานร่วมกัน คือ สมาชิกในทีมรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของตนของผู้อื่น และหน้าที่ที่เป็นอยู่ภายในทีมนั้น ๆ รวมทั้งแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่สมาชิกในทีมยึดเป็นระเบียบ กติการ่วมกันโดยเน้นการมีส่วนร่วมในทีมงาน

ปาร์คเกอร์ (Parker.1990: 22-27) ได้อธิบายถึงการทำงานเป็นทีมของครูที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ (Clear Sense of Purpose) สมาชิกของทีมงานจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมที่สุดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยสมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน
2. บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง (Informal Climate) การทำงานเป็นไปอย่างเรียบง่ายไม่เป็นทางการ บรรยากาศอบอุ่น สบาย เป็นกันเอง ไม่มีที่ท่าว่าจะเบื่อหน่ายการทำงานเมื่อถึงเวลาประชุมทุกคนมาพร้อมเพรียงกันด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น สมาชิก ของทีมงานสามารถช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ไม่เป็นทางการได้ มีการปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ ยืดหยุ่นตามความจำเป็น
3. การมีส่วนร่วม (Participation) สมาชิกของทีมงานควรมีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเข้าร่วมในกิจกรรมและการอภิปรายต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ

4. การสื่อสารที่เปิดเผย (Open Communication) เป็นการเจรจาติดต่อระหว่างทีมงานที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความเปิดเผย จริ่งใจต่อกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน สมาชิกทีมงานสามารถสนับสนุนให้มีการสื่อสารที่เปิดเผย

5. บทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจน (Clear Roles Work Assignment)

6. ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) ภาวะผู้นำของทีมงานจะไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น แต่ทุกคนจะต้องมีภาวะผู้นำร่วม

7. ความสัมพันธ์กับภายนอก (External Relations) สมาชิกต้องการความร่วมมือจากสมาชิกภายนอกเพราะบุคคลภายนอกจะให้ข้อมูลย้อนกลับด้านการปฏิบัติงานที่มีคุณค่าให้กับทีมงาน นอกจากนี้มีวิธีจูงใจให้สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

8. รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย (Style Diversity) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยสมาชิกของทีมงานที่มีความสามารถ หรือมีแนวคิดในการทำงานที่แตกต่างกันออกไปอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ สมาชิกที่ยึดการทำงานเป็นหลัก สมาชิกที่ยึดเป้าหมายเป็นหลัก สมาชิกที่เน้นกระบวนการเป็นหลักและสมาชิกที่มุ่งวิธีการเป็นหลัก จุดเน้นที่หลากหลายช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของทีม

9. การประเมินผลตนเอง (Self Assessment) เป็นการตรวจสอบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และมีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงาน อาจดำเนินการโดยแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป้าหมายหลักเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแสวงหาแนวทางปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

โบเบียนและเบเคอร์ (Beaubien; & Baker, 2004: 151–156) สรุปว่า คุณลักษณะของการทำงาน เป็นทีมของครูที่มีประสิทธิภาพสูงมีลักษณะดังนี้

1. ยึดเป้าหมายเป็นหลักและดำเนินไปสู่เป้าหมาย
2. ปรับตัวให้เข้าสถานการณ์ โดยเน้นเป้าหมายของทีมมีความสำคัญกว่าเป้าหมายเฉพาะบุคคล

3. มีความเข้าใจในบทบาทของตนเองและจูงใจให้บุคลากรทำงานอย่างชัดเจน

4. ประเมินผลความผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งจากตัวเอง และผู้อื่น

5. เน้นภาวะผู้นำโดยเปิดใจยอมรับต่อแนวคิดใหม่ๆ มุมมองอื่นๆ และยอมรับความเสี่ยง

6. ตัดสินใจบนพื้นฐานโดยเสียงส่วนใหญ่

เลโอนาร์ด การ์แฮม และโบนาแคม (Leonard, Graham; & Bonacum, 2004: 185–190) สรุปว่าการทำงานเป็นทีมของครูที่เน้นผลงานสูงดังนี้

1. สร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมแก่บุคลากร
2. ทำให้บุคลากรในทีมงานมีความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมที่ได้รับมอบหมาย
3. กระจายภาวะผู้นำแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นธรรมชาติ

4. ปลดปล่อยพลังในการทำงานของบุคลากร และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. ค้นหาผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมเป็นแบบอย่าง

ชีอาร์ดและกาكابัดส์ (Sheard; & Kakabadse, 2004: 1–17) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมของครูที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. วัตถุประสงค์ต้องชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ของทีมงาน

2. ความจริงจังและจริงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

3. ความไว้วางใจต่อกัน ให้ความศรัทธา เคารพซึ่งกันและกัน

4. มนุษยสัมพันธ์ที่ดี และการยืดหยุ่นปรับตัวในการทำงาน

5. ยึดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน

6. จูงใจเพื่อให้ทำงานโดยยึดผลงานเป็นอันดับแรก

7. การตัดสินใจหลายวิธีอาศัยการมีส่วนร่วม

8. การตรวจสอบทบทวนผลงาน และวิธีในการทำงานเป็นทีม

9. การพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้นำทีมงาน

ผู้วิจัยนำแนวคิดของนักศึกษามาวិเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรการทำงานเป็นทีมของครูในการวิจัยครั้งนี้ ปรากฏดังตารางด้านล่าง



ตาราง 1 (ต่อ)

| <div> <div>นักรักศึกษา</div> <div>การทำงานเป็นทีม</div> </div> |                                           |                                                   |                                              |                      |                          |                          |                                            |                                                                  |                                               |         |                  |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------|------------------|
|                                                                | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. (2553) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) | เสน่ห์ จุย์โต (2545) | เนตรพัฒนา ยาริราช (2547) | ปาร์คเกอร์ (Parker.1990) | ไบเบียนและเบเคอร์ (Beaubien & Baker, 2004) | เลโอนาร์ด การ์แฮม และโบนาแดม (Leonard , Graham, & Bonacum, 2004) | ชีอาร์ดและกากาบัสส์ (Sheard & Kakabadse,2004) | ความถี่ | ผู้วิจัยคัดเลือก |
| 11. ภาวะผู้นำในการทำงาน                                        | ✓                                         | ✓                                                 | ✓                                            | ✓                    | ✓                        | ✓                        | ✓                                          | ✓                                                                | ✓                                             | 9       | ✓                |
| 12.แรงจูงใจในการทำงาน                                          | ✓                                         | ✓                                                 | ✓                                            |                      | ✓                        | ✓                        | ✓                                          | ✓                                                                | ✓                                             | 8       | ✓                |
| 13. รูปแบบและวิธีทำงาน                                         |                                           |                                                   |                                              | ✓                    |                          | ✓                        |                                            |                                                                  |                                               | 2       |                  |
| 14. ความพึงพอใจในงาน                                           |                                           |                                                   |                                              |                      | ✓                        |                          |                                            |                                                                  |                                               | 1       |                  |
| 15. การกำหนดกฎกติกา                                            |                                           |                                                   |                                              |                      | ✓                        |                          |                                            |                                                                  |                                               | 1       |                  |
| 16. การสื่อสาร                                                 |                                           |                                                   |                                              |                      | ✓                        | ✓                        |                                            |                                                                  |                                               | 2       |                  |
| 17.บรรยากาศในการทำงาน                                          |                                           |                                                   |                                              |                      |                          | ✓                        |                                            |                                                                  |                                               | 1       |                  |
| 18.การมอบหมายงาน                                               |                                           |                                                   |                                              |                      |                          | ✓                        |                                            |                                                                  |                                               | 1       |                  |
| 19. บทบาทของทีมงาน                                             |                                           |                                                   |                                              |                      |                          |                          | ✓                                          |                                                                  |                                               | 1       |                  |
| 20. การประเมินผล                                               |                                           |                                                   |                                              |                      |                          | ✓                        | ✓                                          |                                                                  | ✓                                             | 3       |                  |
| 21.การเพิ่มพลังอำนาจ                                           |                                           |                                                   |                                              |                      |                          |                          |                                            | ✓                                                                |                                               | 1       |                  |

จากตาราง 1 พบว่า แนวคิดการทำงานเป็นทีมของครูนักการศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันหลายท่าน โดยเลือกความถี่ตั้งแต่ 6 คนขึ้นไป ได้แก่ 1.การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2. การปรับตัวในการทำงาน 3. ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4. แรงจูงใจในการทำงานผู้วิจัยขอเสนอ ในรายละเอียดของแต่ละด้านต่อไป

### 3.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและทฤษฎีต่างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนี้

#### 3.1.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537: 182-183) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือคณะบุคคลเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนทำประโยชน์ในเรื่องต่างๆ อาจเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือกระบวนการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ความคิด สติปัญญา ก็คือ การให้มีส่วนร่วมซึ่งการให้มีส่วนร่วมในองค์การนั้น บุคคลจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือปฏิบัติการกิจต่างๆ เป็นผลให้บุคคลนั้นมีความผูกพันต่อกิจกรรมขององค์การในที่สุด

ทัศนาศ แสงศักดิ์ (2539: 16) ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลหรือหลายคนเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยความสมัครใจ เกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจเป็นการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ นำผลที่ได้มาประเมินร่วมกัน โดยต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นหลัก

ชูศักดิ์ ขาญช่วง (2540: 30) ให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีโอกาสแสดงความรับผิดชอบหรือแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องในงานทั้งในระดับของการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การวางแผน การร่วมปฏิบัติงาน การติดตามผลและร่วมรับผิดชอบในงานนั้น ๆ

สุนันทา เลาหันนท์ (2540: 114) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าเป็นการแสดงออกทางวาจาหรือท่าทาง เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน การมีส่วนร่วมไม่จำกัดอยู่เฉพาะการแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายอย่างกว้างขวาง อาจมีส่วนร่วมโดยอวัจนภาษาก็ได้ เช่น การพยักหน้า การจดบันทึก เป็นต้น

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2541: 17) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำในกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อตนเอง และองค์กร

สงวน ช่างฉัตร (2542: 255) ให้ความหมายว่า การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขันเป็นการให้สมาชิกในทีมทำกิจกรรมร่วมกัน โดยการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมตามขอบเขต

ที่เหมาะสมแต่ละบุคคลก่อให้เกิดลักษณะการทำงานเป็นทีมและร่วมมือกันอย่างแข็งขันมีบรรยากาศทำงานแบบมีชีวิตชีวาและร่วมมือกันแก้ปัญหา พัฒนาทีมงานแบบสร้างสรรค์

สมยศ นาวิการ (2545: 158) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนาและตัดสินใจ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546: 364) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่มซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าว เป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือ การประสานงานและรับผิดชอบร่วมกัน

การมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการทำงานที่สมาชิกแต่ละคน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมมือกันแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน เต็มใจในการร่วมมือกัน มีความเห็นร่วมกัน มุ่งมั่นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและเสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกัน ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 29)

ดังนั้น การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกในทีมร่วมมือกันในการดำเนินงานตัดสินใจ แก้ปัญหา มีความรับผิดชอบต่อกัน มีความเห็นร่วมกัน ด้วยความเต็มใจ ตามขอบเขตที่เหมาะสม ของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ

### 3.1.2 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

นักทฤษฎีองค์การได้นำทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ดังนี้ (ธร สุนทรา ยุทธ. 2551: 541)

#### ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

มาสโลว์มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน トラบใดที่ยังไม่สามารถสนอง ความต้องการได้ ก็เกิดปัญหาความต้องการอยู่ต่อไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะเลิกสนใจและมนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัดแต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัดความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นความต้องการอยู่ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ของมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค เป็นต้น
2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) ภายหลังจาก ที่ร่างกายได้รับการตอบสนองในสิ่งที่จำเป็นต่างๆ แล้วคนก็นึกถึงความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้

3. ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม (Social Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือสังคม ความต้องการอยากเป็นสมาชิกขององค์กร ความต้องการความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem Needs) เช่น ความต้องการเคารพในตนเองและความอยากมีเกียรติในสังคม

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualisation Needs) เช่น ความต้องการที่จะใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความต้องการส่วนสุดท้ายนี้จะเน้นที่การพัฒนาส่วนบุคคล

### **ทฤษฎีความพอใจของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg)**

เฮิร์สเบิร์ก เชื่อว่า ปัจจัยที่จะพอใจให้คนทำงานประกอบด้วยความสำเร็จในงานที่ทำการได้รับการยอมรับ ยกย่องและนับถือความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

ปัจจัยที่มีผลต่อการพอใจในการดำเนินการของทีมมี 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานที่ทำ
2. ปัจจัยอนามัยหรือบำรุงรักษา (Hygiene / Maintenance Factors) คือ ปัจจัยแตกต่างจากปัจจัยจูงใจโดยสิ้นเชิงเพราะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความไม่พอใจในงานที่ทำ เช่น ถ้าสมาชิกทีมได้รับเงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับการใช้สอยในชีวิตประจำวันก็จะเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่แต่ไม่จำเป็นที่ว่ามีสมาชิกบางคนได้รับเงินเดือนสูงแล้วจะพอใจในการทำงานที่ทำ

ถ้าการทำงานในทีมมีสถานะเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเป็นไปอย่างเหมาะสม เช่น ผู้นำทีมรับรู้ว่าการดำเนินงานสำเร็จ ยอมรับในตัวสมาชิกทีม และทุกคนในทีมมีความรับผิดชอบก็แสดงให้เห็นว่าสมาชิกได้รับการจูงใจในทีมต่ำ ถึงแม้ปัจจัยอนามัยได้รับการดำเนินการอย่างเหมาะสมในทีมก็ตาม

ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยได้อย่างเหมาะสม สมาชิกก็จะเกิดความพอใจ และสามารถใช้ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่จูงใจเขาได้ แต่ถ้าผู้นำทีมดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอนามัยอย่างไม่เหมาะสม ก็จะทำให้สมาชิกเกิดความไม่พอใจและจะมีผลในทางลบกับทีมได้

### **การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ของ อาร์กิริส (Argyris)**

อาร์กิริส พบว่า บุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออกทัศนคติและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจและภาวะผู้นำ กล่าวคือ แรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจูงใจเพื่อส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในงาน เกิดความสามัคคี จงรักภักดี และซื่อตรงต่อองค์กร เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น ต่อตนเองและองค์กร ส่วนภาวะผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจในการ

ปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้วจะส่งผลต่อการไม่บรรลุความสำเร็จ

### 3.1.3 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

เกสร วงศ์วัฒนากิจ (2542: 28) จำแนกลักษณะของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ และแผนการ
3. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุม และประเมินโครงการ
4. การเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ของการพัฒนา

ประภาพร ศรีสถิตธรรม (2543: 25) อธิบายลักษณะของการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย การริเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ประกอบด้วย ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคมและผลประโยชน์ส่วนบุคคล

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ประกอบด้วย การควบคุมและตรวจสอบ กิจกรรมการปรับตัวและการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547: 23) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานมีรูปแบบหรือลักษณะดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พูดคุย ถกเถียง
3. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และสาเหตุของปัญหา
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
5. การมีส่วนร่วมในการออมเงิน ทรัพย์สินหรือวัสดุอุปกรณ์
6. การมีส่วนร่วมในการใช้แรงงาน
7. การมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ริเริ่ม
8. การมีส่วนร่วมในการชักชวน
9. การมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์
10. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
11. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
12. การมีส่วนร่วมในการประสานงาน
13. การมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล

ทร สุนทรายุทธ (2551: 541-542) กล่าวถึง ลักษณะของการมีส่วนร่วม มี 4 ประเภท ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจประการแรกสุด คือ การกำหนดตามความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ แบ่งเป็นการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงการดำเนินการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเป็นการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลที่สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรและใช้วิธีในการก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากรและการประสานงาน

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์เป็นการพิจารณาถึงผลประโยชน์ในเชิงปริมาณ และคุณภาพและการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่ม

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยการสังเกตและความคาดหวัง การประเมินผลมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

ดังนั้น ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย พูดคุย ถกเถียง การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา การมีส่วนร่วมในการวางแผนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการประสานงาน การมีส่วนร่วมในการควบคุมติดตามและประเมินผลและการมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากโครงการ

### 3.1.4 การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุนันทา เลาहनันท์ (2540: 114) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานสามารถพัฒนาได้โดย

1. จำกัดการมีส่วนร่วมเฉพาะกิจกรรมหรือเรื่องที่กำลังพิจารณาเท่านั้น
2. แทรกแซงเมื่อการมีส่วนร่วมไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ดำเนินการ
3. สนับสนุนและช่วยให้สมาชิกที่เงียบได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
4. กล่าวพูดและกล่าวแสดงออกเมื่อมีความคิดเห็นต่างจากสมาชิกส่วนใหญ่

วู๊ดค็อก (ประยุทธ์ ตรีชัย. 2544: 36; อ้างอิงจาก Woodcock. 1989: 79 - 116) กล่าวถึงการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพว่า ต้องประกอบด้วย 11 องค์ประกอบ คือ

1. ความสมดุลในบทบาท สมาชิกจะต้องมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม
2. เป้าหมายที่ชัดเจนและเห็นพ้องต้องกัน เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการรับรู้และมีส่วนในการตั้งเป้าหมายนั้น
3. ความเปิดเผยและกล้าเผชิญหน้าเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกสามารถแสดงเหตุผลความคิดได้อย่างอิสระ
4. การสนับสนุนและการไว้วางใจกัน จะทำให้สมาชิกรู้สึกปกป้องงานที่เขารับผิดชอบ

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง ช่วยให้ทุกคนยอมรับจุดอ่อนจุดแข็งของกันและกัน และจะช่วยดึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ มาใช้ในทางปฏิบัติ

6. วิธีการดำเนินการที่ดีจะทำให้การตัดสินใจถูกต้องเหมาะสม

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ย่อมให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเพื่อเปิดโอกาสและดึงศักยภาพ ของผู้ร่วมงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน

8. การตรวจสอบและการติดตามงานเป็นการศึกษาทบทวนการทำงานของ การปฏิบัติงาน เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และคิดปรับปรุงงาน

9. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มเพื่อช่วยเหลือและการเรียนรู้จากกลุ่มข้างเคียง ทั้งยังเป็น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่ม

11. การติดต่อสื่อสารที่ดีเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่น

ธันวิน ปิ่นเขียน (2545: 79 - 81) กล่าวถึง องค์ประกอบที่จะทำให้การทำงานร่วมกัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. การทำให้เป็นปัญหาร่วมกัน หมายถึง การทำให้ทุกคนในกลุ่มตระหนักว่าปัญหาที่เกิดขึ้นและถูกหยิบยกมาแก้ไขนั้นเป็นปัญหาของทุกคนที่มีส่วนที่จะได้รับผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้น ร่วมกันหากปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

2. การธรรมาธิปไตย หมายถึง การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้สมาชิกของ ทีมทุกคนทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ควรกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำให้ทุกคนใน ทีม รู้สึกว่าเป็นความต้องการของตนเองที่ต้องการทำงานชิ้นนั้นให้ประสบผลสำเร็จเพื่อประโยชน์ ของทั้งตนเองและหน่วยงาน

3. การทำความเข้าใจว่าทุกคนในทีมมีบทบาทสำคัญ หัวหน้าทีมต้องทำให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจเป้าหมายของทีมอย่างกระจ่างชัด และรับภารกิจที่เหมาะสมกับความสามารถของตน อย่างแท้จริงด้วยความสมัครใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานเป็นทีมและ ร่วมกันใช้ความสามารถของแต่ละคนที่มีอยู่ร่วมกันเป็นพลังของทีมที่มีประสิทธิภาพ

4. การฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ให้เชี่ยวชาญ สมาชิกแต่ละคนต้องฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ที่จะ ช่วยเสริมสร้างให้การทำงานเป็นทีมก้าวหน้าและรู้จักประยุกต์ใช้ทักษะของแต่ละคนร่วมกันเพื่อ ประสบประสานครึกเป็นทักษะของทีม ทักษะที่จำเป็น ได้แก่ วิธีการทางสถิติต่าง ๆ เทคนิคการแก้ไข ปัญหาและวิธีการใช้โสตทัศนศึกษา เป็นต้น

5. การใช้เวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินกิจกรรมที่เป็นทีมให้ก้าวหน้า นั้น ต้องกำหนดแผนในการทำงานโดยให้สมาชิกทุกคนร่วมพิจารณาว่าจะทำอะไร เมื่อใด ทำอย่างไร แล้วลงมือปฏิบัติตามแผน ทั้งนี้ควรกำหนดวิธีการที่จำให้สมาชิกทุกคนสามารถตรวจสอบ ความก้าวหน้าของงานตามแผนงานได้เพื่อดูว่าทีมงานใช้เวลาอย่างคุ้มค่าและเป็นประโยชน์มากที่สุด หรือไม่

6. การบันทึกกระบวนการในการทำกิจกรรม การดำเนินกิจกรรมที่เป็นทีมควรบันทึกความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากการดำเนินงานครั้งที่ผ่านมาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาครั้งต่อไป

7. ทำให้กิจกรรมมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดจนช่วยกำหนดวิธีการทำงานให้น่าสนใจและมีชีวิตชีวายิ่งขึ้น

8. สร้างบรรยากาศที่สดชื่นสนุกสนาน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันเป็นสิ่งที่น่ารื่นรมย์ แต่ต้องไม่ลืมว่ากิจกรรมดังกล่าวเป็นเพียงกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเท่านั้น เป้าหมายที่แท้จริง คือ การร่วมกันทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

9. การชักนำสนับสนุนอย่างจริงจังจากหัวหน้างาน ในการทำงานเป็นทีมให้เกิดประสิทธิผลนั้น ทีมงานควรแสวงหาการสนับสนุนในการทำกิจกรรมจากฝ่ายจัดการและหัวหน้างานด้วยเพื่อเสริมสร้างพลังสมาชิกของทีมให้แข็งแกร่งขึ้น

ดังนั้น การมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการรับรู้และมีส่วนในการตั้งเป้าหมายขององค์การและสามารถแสดงเหตุผลความคิดได้อย่างอิสระ สนับสนุนและไว้วางใจเพื่อนร่วมทีม สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานและทบทวนการทำงานของการทำงานเพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์และคิดปรับปรุงงาน

### 3.1.5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของครู

ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: 51) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมของครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน
2. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงาน
3. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องในการทำงาน
4. สามารถประเมินผลงานของตนเอง และผู้ร่วมงานได้อย่างอิสระ
5. สามารถแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
6. ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ

อนันท์ งามสะอาด (2549: 136 - 138) ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างความตระหนัก เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายการมีส่วนร่วมเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานร่วมกัน ความสำเร็จที่เกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มแรกที่น่าสู่ผลแห่งความสำเร็จอื่น ๆ โดยเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมทำให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ให้มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทุกคนมีความผูกพัน มีเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การทำงานเป็นทีม เนื่องจากความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ซึ่งถูกหล่อหลอมด้วยยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ได้สร้างความสำนึก ความผูกพัน สนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลดการแข่งขัน ซึ่งดีซึ่งเด่นของแต่ละบุคคลลง เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมใจกันทำงานจึงส่งผลให้เกิดความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามกิจกรรมและโครงการซึ่งสอดคล้องกับหลัก ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ที่เน้นให้มีการปฏิบัติงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

3. ความไว้วางใจ เป็นการปฏิบัติต่อกันในฐานะสมาชิกที่มีความเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ความสำคัญในเกียรติ ศักดิ์ศรีและคุณค่าของบุคลากรให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความเชื่อว่าบุคคลมีศักยภาพ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ และทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย สมาชิกในทีมต้องเชื่อใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันเพื่อจะได้ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ช่วยให้ทีมมีผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ

4. การเอื้ออำนาจ เป็นการให้ความสำคัญแก่บุคลากรยอมรับคุณค่า แนวความคิด และสนับสนุนส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ตระหนักรับผิดชอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน กระตุ้นให้บุคลากรเห็นประโยชน์ของการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ เช่น ความเจริญก้าวหน้า ผลตอบแทน สวัสดิการและความมีชื่อเสียง การเอื้อประโยชน์ส่งผลให้บุคคลทำงานในลักษณะที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยไม่กลัวว่าจะล้มเหลว

5. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี การใช้เทคนิค SWOT analysis โดยการระดมความคิดเป็นเครื่องมือสำคัญในการหาทางเลือกเพื่อตัดสินใจและการวางแผน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้รู้อย่างชัดเจนตรงประเด็น

รชนีกร สมทรัพย์ (2550: 66) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนคิด ตัดสินใจ แก้ปัญหา และร่วมกันทำงานในทุกขั้นตอนตามแผนงานที่กำหนด โดยครูและผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในโรงเรียน ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. ความสามารถร่วมกันแสดงความคิดเห็นในทุกขั้นตอนของการทำงาน
3. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
4. สามารถประเมินผลของตนเองและเพื่อนร่วมทีมอย่างอิสระ
5. การร่วมกันทำกิจกรรมด้วยความพร้อมเพรียง
6. ทำงานร่วมกันด้วยความกระตือรือร้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยสรุปว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของครูในการร่วมมือกันในการแสดงความคิดเห็น อภิปราย วางแผนการดำเนินงาน และปฏิบัติงาน ตัดสินใจแก้ปัญหา ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้ร่วมงาน ตามขอบเขตที่เหมาะสมของแต่ละบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2 การปรับตัวในการทำงาน

การปรับตัวในการทำงานมีความจำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านดังนี้

#### 3.2.1 ความหมายการปรับตัว

มาลินี จุฑะธพร (2539: 318) ให้แนวคิดว่าการปรับตัว คือ ความพยายามของบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้อง

ลักขณา สรวิวัฒน์ (2545: 64) ให้แนวคิดว่าการปรับตัว คือ การที่บุคคลสามารถสร้างหรือขัดเกลากิจกรรมให้เข้ากับแบบสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจ และถ้าบุคคลนั้นปรับตัวแล้วและสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุขแสดงว่าบุคคลนั้นมีสุขภาพจิตดี

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2545: 3) ให้แนวคิดว่าการปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคล ใช้ความพยายามในการปรับตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความอึดอัด ความคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลต่าง ๆ ฯลฯ จนเป็นสถานการณ์ที่บุคคลสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือสภาพปัญหานั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข

โคแมน; และแฮมเมน (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. 2530: 69; อ้างอิงจาก Coleman; & Hammen. 1974) ให้แนวคิดว่าการปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตนเอง ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจนกระทั่งบุคคลนั้นสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ และถ้าบุคคลนั้นปรับตัวได้ก็จะอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างมีความสุข

มาร์ติน; และ ออสบอร์น (Matin; & Osborn. 1989: 2) ได้ให้ความหมายของการปรับตัวว่าการปรับตัวเป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีทางของพฤติกรรมของตนเองเพื่อการตอบสนองให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัยอยู่

ดังนั้น การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่ตนเกี่ยวข้องอยู่ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกายและจิตใจและสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ได้อย่างมีความสุข

### 3.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัว

วิลเลียมสัน (สุภาพรณ โคตรจรัส. 2524: 14 – 15; อ้างอิงจาก Williamson. 1950: 4 – 6) มีความเชื่อว่า มนุษย์มีสติปัญญาและมีเหตุผล ตลอดจนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองได้ แต่การที่จะพัฒนาได้อย่างเต็มที่มีนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น โดยเฉพาะจากสังคมที่แวดล้อมเขาอยู่ การที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมทำให้มองเห็นและรู้จักตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการและเป้าหมายที่เขาเลือก ขณะเดียวกันก็ได้เรียนรู้การรู้จักผู้อื่น ได้รับข้อมูลและประสบการณ์ทางสังคมด้านต่าง ๆ เช่น ค่านิยมในสังคม มาตรฐานและข้อกำหนดในสังคม ปัญหาต่าง ๆ ในสังคม ตลอดจนวิธีการที่จะจัดการแก้ไขทั้งทางตรงและทางอ้อม จากความเชื่อดังกล่าว วิลเลียมสัน สรุปว่า บุคคลจะสามารถปรับตัวได้ดี ถ้าเขามีความเข้าใจตนเอง รู้จักและเข้าใจสังคมเพราะเขาจะสามารถเลือกวิธีการดำรงชีวิต หรือ แก้ปัญหาได้อย่างมีทิศทาง และมีเหตุผลโดยใช้ข้อมูลที่เขาได้รับจากประสบการณ์ในสังคมมาประกอบการพิจารณาจนสามารถสร้างความสอดคล้องหรือยืดหยุ่นระหว่างความต้องการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ของตนกับสภาพแวดล้อม

ฮาวิกเฮิร์สท์ (วรารัตน์ ประสิทธิธัญกิจ. 2537: 30 – 31; อ้างอิงจาก Havighurst. 1953: 23) กล่าวว่า การปรับตัวในแง่ของการเรียนรู้ตามขั้นตอนของชีวิต มีความเห็นว่าพัฒนาการของชีวิตในแต่ละวัยนั้น บุคคลจะมีงานประจำวัยหรืองานประจำขั้นที่ต้องเรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ถ้าบุคคลสามารถพัฒนางาน ประจำวัยได้สำเร็จ ก็จะเป็นบุคคลที่มีความสุขและสามารถพัฒนางานประจำวัยในขั้นต่อไปได้สำเร็จด้วย ในทางตรงกันข้าม งานในช่วงวัยใดไม่ประสบผลสำเร็จ จะทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขและพัฒนางานประจำวัยในช่วงต่อไปได้ด้วยความยากลำบาก ดังนั้น บุคคลจะปรับตัวได้ในทัศนะของฮาวิกเฮิร์สท์ จึงหมายถึง บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้และพัฒนางานประจำวัยให้ผ่านพ้นได้ด้วยดีงานพัฒนาตามขั้นที่จำเป็นสำหรับวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตอนต้นประกอบด้วย

1. สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเหมาะสมกับเพศเดียวกันและต่างเพศกัน
2. สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับบทบาททางเพศของตน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพัฒนาการทางร่างกายของตน สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง
4. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ เป็นตัวของตัวเอง
5. มั่นใจในเรื่องเศรษฐกิจการเงิน สามารถรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินได้
6. การเลือกและเตรียมตัวเพื่ออาชีพ
7. เตรียมตัวในเรื่องคู่ครองและชีวิตครอบครัว
8. พัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องค่านิยมและจริยธรรมเพื่อใช้เป็นแนวทางการใช้ชีวิต

แอนดรู; และ รอย (Andrew; & Roy. 1991: 33 - 35) ได้อธิบายถึงการปรับตัวไว้ว่าเป็นพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองเพื่อปรับคง

สภาพสมดุล ทั้งร่างกาย จิตใจและสังคม เพื่อคงสภาพปกติสุขหรือภาวะสุขภาพดี สาเหตุใดที่มีผลต่อกาย ย่อมส่งผลกระทบต่อใจยังจิตใจและสังคม บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวจะมีความมั่นคง ในชีวิต พฤติกรรมที่แสดงให้เห็น คือ มีสุขภาพดี ยอมรับความเป็นจริง มีความพึงพอใจในชีวิต ส่วนผู้ที่ประสบความล้มเหลวในการปรับตัว ก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ไม่ยอมรับความจริง เศร้าซึม กลไก ที่บุคคลใช้ในการปรับตัวเพื่อรักษาสมดุลประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. กลไกการควบคุม เป็นกลไกการปรับตัวที่เกิดขึ้นอัตโนมัติโดยที่บุคคลไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการทำงานร่วมกันของระบบประสาท ระบบต่อมไร้ท่อ การรับรู้และการตอบสนองเพื่อที่จะควบคุมการทำงานของร่างกายให้อยู่ในสภาวะสมดุล

2. กลไกการรับรู้ เป็นกลไกการปรับตัวที่เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการทางจิตสังคม ที่มนุษย์ใช้ในการปรับตัวให้เข้ากับภาวะตึงเครียด บุคคลจะเรียนรู้การปรับตัวในส่วนนี้จากทักษะการเข้าสังคม ประสบการณ์แก้ปัญหาในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงและระดับการศึกษา ซึ่งเป็นการทำงานของสมองในระดับสูง

กลไกการปรับตัวทั้ง 2 ส่วน จะเกิดควบคู่กันเสมอ ทำงานร่วมกันเสมือนว่าเป็นหน่วยเดียวกัน โดยสิ่งเร้าผ่านเข้ามาทางกลไกควบคุม แล้วส่งต่อไปที่กลไกการรับรู้โดยมนุษย์ต้องการปรับตัวเพื่อคงไว้ซึ่งความต้องการพื้นฐาน ที่เป็นดัชนีบ่งชี้ความมั่นคงของชีวิต ซึ่งได้จากการที่บุคคลมีความมั่นคงทางด้านร่างกายและความมั่นคงทางด้านสังคม สามารถแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม 4 ด้านคือ

1. พฤติกรรมการปรับตัวตามความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นการตอบสนองของบุคคลทางด้านร่างกาย พฤติกรรมจะปรากฏออกมาเป็นการทำงานของเนื้อเยื่อ อวัยวะ และระบบซึ่งประกอบเป็นร่างกายมนุษย์เพื่อตอบสนองความมั่นคงทางด้านร่างกาย (Physiologic Integrity) ซึ่งพิจารณาได้จากการตอบสนองขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ได้แก่ ความต้องการออกซิเจน อาหาร การขับถ่าย การทำกิจกรรมและการพักผ่อน การตอบสนองในด้านต่าง ๆ ต้องอาศัยความรู้สึก การควบคุมน้ำและเกลือแร่ การทำงานของระบบประสาทและระบบไร้ท่อ โดยมีกลไกการควบคุม เป็นตัวเชื่อมโดยการทำงานและตอบสนองออกมาเป็นพฤติกรรมการปรับตัว เป้าหมายสูงสุด ของการดำรงชีวิตในภาวะปกติสุข คือ สมดุล ซึ่งมนุษย์พยายามปรับรักษาสภาวะเช่นนี้ไว้ ถ้าผลการปรับตัวไม่สามารถก่อให้เกิดการตอบสนองในทางบวกได้ก็จะปรากฏเป็นพฤติกรรมการปรับตัวในทางลบหรือล้มเหลว (Maladaptation Behavior)

2. พฤติกรรมการปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (Self Concept) นอกเหนือจากการปรับตัวเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการทางด้านร่างกาย มนุษย์จำเป็นต้องมีความมั่นคงทางด้านจิตใจ (Psychic Integrity) และสิ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการคงไว้ซึ่งความมั่นคงทางจิตใจ คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง อันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ตลอดจนการปะทะสัมพันธ์กับผู้อื่น ในทางจิตวิทยาเชื่อว่า พฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เป็นผลจากความนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเอง

บุคคลที่มีความเชื่อมั่นและมองเห็นคุณค่าของตนเองจะมีการปรับตัวต่อสภาวะกดดันต่าง ๆ ดีกว่าบุคคลที่มีความรู้สึกต่อตนเองในทางลบ

3. พฤติกรรมการปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ (Role Function) การแสดงบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ของบุคคลได้เหมาะสมทั้งทางด้านพฤติกรรม การแสดงออก อารมณ์และความรู้สึก เป็นการตอบสนองความต้องการและเพียงพอซึ่งความมั่นคงทางสังคม (Social Integrity) ในสถานการณ์ใดก็ตามที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนได้ บุคคลต้องมีการปรับตัว เพื่อให้การแสดงบทบาทของตนเป็นไปปกติ หากจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยการปรับตัวของบุคคลนั้น

4. การปรับตัวด้านการพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence) ความจริงทางสังคมอีกประการหนึ่ง คือ การที่คนเราต้องเรามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถือว่าเป็นความต้องการพื้นฐานของบุคคลที่คงไว้ซึ่งความมั่นคงทางสังคม (Social Integrity) ด้วยประการหนึ่ง ความพอเหมาะระหว่างการพึ่งพาตนเอง (Dependence) การพึ่งพาผู้อื่น (Independence) และการให้ผู้อื่นได้พึ่งพาตน มีส่วนช่วยให้เกิดความมั่นคงทางด้านจิตใจและสังคม โดยปกติบุคคลพยายามคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเองและยอมพึ่งพาผู้อื่นในขอบเขตที่ตนเองและสังคมยอมรับ

### 3.2.3 การปรับตัวในการทำงาน

ฮาวิกเฮิร์สท์ (ซีรางค์ ทับสายทอง. 2530: 165; อ้างอิงจาก Havighurst. 1972: 17) ให้แนวคิดว่าการปรับตัวเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการทางอาชีพอย่างยิ่ง ด้วยเหตุว่าบุคคลต้องเผชิญกับสภาพการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความกลัว ความไม่มั่นใจ และความท้อถอยได้สูง ดังนั้น ความสามารถในการปรับตัว จะมีส่วนช่วยให้พัฒนาการทางอาชีพของบุคคลก้าวไปข้างหน้าอย่างราบรื่น การปรับตัวในอาชีพจะเริ่มจากการปรับตัวเข้ากับองค์กร การปรับตัวเข้ากับบุคคล การปรับตัวต่อการทำงานตามตารางเวลา การปรับตัวต่อบทบาทใหม่ที่ได้รับการคาดหวังไปจนถึงการปรับตัวต่อเกณฑ์ทางอาชีพ เป็นต้น

เดวิส; และ ลอฟควิสท์ (สุรพล อินทุราชม. 2543: 19 – 20; อ้างอิงจาก Dewis; & Lofquist. 1984: 31) กำหนดทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment) ประกอบด้วยความหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในการทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานและบุคลิกภาพที่เหมาะสม ที่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังขององค์กร

2. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นและให้ความใส่ใจในความสำเร็จของงานและมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวของตัวเองเข้าไปเสริมการทำงาน ต้องการที่จะได้รับความพอเพียงตามความจำเป็นด้านสรีระการมีความมั่นคงปลอดภัย การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การมีเกียรติและศักดิ์ศรี การมีความเข้าใจ

และรู้จักตนเองซึ่งเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Work Satisfaction)

อาร์คอฟ (ดวรงค์ พิทักษ์. 2550: 25; อ้างอิงจาก Arkoff. 1968: 18 - 20) กล่าวถึงบุคคลที่มีการปรับตัวที่ดีเกี่ยวกับอาชีพ (Good Vocational Adjustment) ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความมีวุฒิภาวะทางด้านอาชีพ (Terms of Vocational Maturity) เป็นแนวความคิดหนึ่งซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการปรับตัวของมนุษย์ในด้านอาชีพ ความสามารถในการปรับตัวในลักษณะงานนี้ คือ ระดับความสามารถและศักยภาพในการปรับตัวด้านอาชีพ (Vocational Development) ของแต่ละบุคคลที่จะสามารถพัฒนาตนเองในงานอาชีพนั้น ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการแสดงออกของพฤติกรรมในงานอาชีพนั้น ๆ ว่าได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสมหรือไม่ เมื่อเทียบกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเกี่ยวกับอาชีพของคนทั่ว ๆ ไป

2. ความก้าวหน้าอย่างมีแบบแผน (The Idea of Orderly Progression) เป็นลักษณะของบุคคล ที่สามารถปรับตัวด้านอาชีพได้ดี บุคคลในลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน มุ่งหวังในความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงต้องการที่จะพัฒนาความสามารถของตนไปในจุดที่สูงสุดของตำแหน่งงานในหน่วยงานที่ตนเองทำอยู่ ซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่ประสบปัญหาในการปรับตัวของบุคคลในลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่ทำงานอย่างไร้จุดหมาย ไม่มีการกำหนดแนวทางและเป้าหมายของตนเองเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การปฏิบัติงานไม่มีคุณภาพ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์และมักประสบปัญหาความสามารถในการปรับตัวลดลง

3. ความพึงพอใจในงาน (The Nation of Job Satisfaction) บุคคลที่สามารถปรับตัวด้านอาชีพได้ดี มักเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานนั้น ๆ เป็นพื้นฐาน หรือ อาจเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับลักษณะงานจนเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ความพึงพอใจในงานเป็นเกณฑ์ที่ชี้ได้ว่าบุคคลจะสามารถปรับตัวด้านอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด บุคคลที่ประสบปัญหาการปรับตัวด้านอาชีพส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่ขาดความพึงพอใจในงานที่ทำและมักมีความคิดเห็นว่างานที่ทำนั้นไม่เหมาะสมกับตนเอง ตนเองไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ดีหรือยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าตนเองจะยึดอาชีพใดเป็นหลักในการดำรงชีวิตต่อไปหรือตนมีความสามารถเหมาะกับอาชีพใด

ดังนั้น การปรับตัวในการทำงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงานโดยบุคคลปรับตัวในการทำงานได้โดยการปรับตัวเข้ากับองค์กร ปรับตัวเข้ากับบุคคลและปรับตัวต่อการทำงาน ซึ่งผู้ที่สามารถปรับตัวได้จะเป็นผู้ที่มีความพึงพอใจในงานที่ทำ

### 3.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน

อุบลรัตน์ เฟิงสถิตย์ (2524: 330) ให้แนวคิดว่าการที่จะทราบว่าบุคคลใดมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับงานได้ดีมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (Achievement) เป็นความต้องการที่จะให้งานของตนประสบความสำเร็จเหนือกว่าบุคคลอื่นโดยทุ่มเทความสนใจไปยังอาชีพนั้นอย่างแท้จริง โดยไม่มีการคำนึงถึงสุขภาพและความเป็นไปในครอบครัว จะพากเพียรและพยายามทำงานให้ดีที่สุด ทั้งปริมาณและคุณภาพซึ่งมักพบในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น

2. ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถในการปรับตัวในการทำงานของบุคคล

อาร์คอฟ (ธัญมาส วงศ์สิงหรา. 2547: 22 – 23; อ้างอิงจาก Arkoff. 1968: 23) ให้แนวคิดว่ามีปัจจัยต่าง ๆ เป็นจำนวนมากที่มีผลต่อการปรับตัวต่อการทำงาน ทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยลักษณะงานอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1 ปัจจัยลักษณะส่วนตัวของบุคคล ประกอบด้วยความสนใจ แรงจูงใจหรือบุคลิกภาพและความรู้ความสามารถ

1.1 ปัจจัยทางความสนใจ ก่อนจะถึงวัยรุ่นและวัยผู้ใหญ่ตอนต้น บุคคลอาจสนใจในอาชีพต่าง ๆ มาเป็นจำนวนมาก อาจไม่เลือกบางอาชีพไม่ใช่เพราะไม่สนใจ แต่อาจเป็นเพราะว่าต้องฝึกนานเกินไป ทำให้เกิดความไม่แน่ใจ หรือมีเกียรติ หรือรายได้น้อยเกินไป เป็นต้น บุคคลอาจเลือกอาชีพที่สนใจน้อยกว่า แต่มีผลประโยชน์อื่น ๆ ดึงดูดใจกว่าความสนใจ หมายถึง ความชอบในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ถ้าองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ของอาชีพเหมือนกัน บุคคลมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ ถ้าได้เลือกอาชีพที่ตนสนใจมากกว่าอย่างไรก็ตามความสนใจเพียงตัวแปรเดียว ไม่สามารถประกันความสนใจของอาชีพได้และยังต้องประกอบด้วยทักษะในการทำงาน ที่ต้องอาศัยการฝึกฝนในเนื้องานอย่างสม่ำเสมอด้วยความสนใจและตั้งใจอีกด้วย

1.2 ปัจจัยแรงจูงใจหรือบุคลิกภาพ แบบแผนของแรงจูงใจหรือบุคลิกภาพของบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดการเลือกอาชีพของบุคคลประการหนึ่ง ความสนใจ แรงจูงใจหรือบุคลิกภาพมีองค์ประกอบที่คาบเกี่ยวกันอยู่ มักพบว่าสิ่งที่บุคคลสนใจ มักเป็นสิ่งที่บุคคลต้องการจะทำด้วยและสิ่งที่บุคคลต้องการจะทำมักเป็นสิ่งที่บุคคลสนใจเช่นกัน อย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพจะกว้างกว่าความสนใจเป็นการวัดลักษณะทั้งหมดของบุคคลที่นอกเหนือจากคุณสมบัติด้านปัญญารวมถึงความต้องการ แรงขับ แรงจูงใจ กลไกการป้องกันตัว นิสัยการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดจนบุคลิกลักษณะโดยทั่วไปของบุคคล

1.3 ปัจจัยทางความสามารถ งานบางอย่างที่บุคคลสนใจอาจจะเกินความสามารถที่บุคคลจะทำได้ ความสามารถ หมายถึง ความรู้และทักษะที่บุคคลมีในปัจจุบันเป็นความสามารถที่ใช้การได้และศักยภาพของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะเพิ่มเติมหรือเรียกว่าความถนัด

ความสามารถอาจแบ่งได้เป็นความสามารถทั่วไป (General Ability) และความสามารถเฉพาะหรือความสามารถพิเศษ (Special Ability)

1.4 ปัจจัยทางลักษณะของงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาประกอบด้วยงานและโอกาสที่มีคุณสมบัติที่งานต้องการและสภาพการทำงานและความพึงพอใจที่ได้รับ

1.5 งานและโอกาสที่มีการมีโอกาสทราบถึงชนิดของงานต่าง ๆ รู้จักโลกของงานอย่าง กว้างขวางอาจเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะเลือกงานได้อย่างเหมาะสมกับตนมากขึ้น

1.6 คุณสมบัติที่งานต้องการและสภาพการทำงาน เมื่อบุคคลสนใจงานอาชีพใดก็ควรได้มีพิจารณาในอาชีพที่สนใจว่าต้องการความชำนาญด้านใดบ้าง ต้องการฝึกเตรียมอะไร การฝึกเตรียม นานเท่าใด ต้องการใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ ต้องการคุณสมบัติส่วนตัวด้านอารมณ์ สังคม ร่างกาย อย่างไรบ้าง มีสภาพการทำงานอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ในอาชีพที่เลือกประการใด

1.7 ความพึงพอใจที่ได้รับ ซึ่งอาจเป็นความพึงพอใจภายในหรือภายนอกก็ได้

2. ปัจจัยอื่น ๆ นอกจากปัจจัยทางลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยทางลักษณะของงานแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญ เช่น ภูมิหลังทางครอบครัวและชั้นทางสังคมของบุคคลที่มีผลต่อการปรับตัวต่อการทำงาน

ดังนั้น ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของครู ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นความต้องการที่จะให้งานของตนประสบความสำเร็จเหนือกว่าบุคคลอื่น โดยทุ่มเทความสนใจไปยังอาชีพนั้นอย่างแท้จริง เพียรพยายามทำงานให้ดีที่สุด ทั้งปริมาณและคุณภาพ และความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงานที่สำคัญ คือ ลักษณะของบุคคล และลักษณะของงานที่สร้างแรงจูงใจของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ไปสู่ความสำเร็จในงานด้วยความพึงพอใจในงานนั้นๆ

### 3.2.5 การปรับตัวในการทำงานของครู

ชนกานต์ แท่นดี (2549: 87- 91) จำแนกการปรับตัวของครู เป็น 4 ด้านได้แก่

1. การรับรู้ความสามารถตนเอง เป็นการปรับใช้แนวทางการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลและทำงาน มีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนได้อย่างเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการสร้างสื่อการสอน ที่น่าสนใจเพื่อพัฒนานักเรียนและแลกเปลี่ยนความรู้ในงานสอนกับเพื่อนครู

2. การตั้งเป้าหมาย เป็นการเตรียมการสอนอย่างเป็นขั้นตอน ค้นคว้าข้อมูลเพื่อนำมาใช้ ในการเตรียมการสอนและทบทวนผลการสอนที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการสอน ประเมินการสอนของตนเองตามสภาพจริง เป็นที่ปรึกษาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน ประสานความร่วมมือกับทีม ในการทำงานและศึกษาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสอน

3. สุขภาพจิต เป็นความรู้สึกที่มีความสุขกับการริเริ่มงานใหม่ ๆ และมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ รู้สึกภูมิใจในงานและมั่นใจที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ

4. พฤติกรรมความร่วมมือในการทำงาน เป็นการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการศึกษาข้อมูลใหม่ ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของโรงเรียน และให้ความร่วมมือช่วยเหลืองานชุมชน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย สรุปว่า การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของครูในการปรับตัว ด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานและบุคลิกภาพที่เหมาะสมโดยการพัฒนาศักยภาพของตนให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน มุ่งหวังในความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีความพึงพอใจในงานที่ทำ

### 3.3 ภาวะผู้นำในการทำงาน

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่แสดงภาวะผู้นำในทีมสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม และจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคล ทำให้บุคคลรับรู้บทบาทของตนเองในการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในทีม นอกจากนี้ภาวะผู้นำ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีมก็เป็นเป้าหมายดลใจให้บุคคลในทีมปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ

#### 3.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 12 - 13) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรม ของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะที่เขาได้แนะนำไว้
6. ความคิดริเริ่มและการรักษาภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการณ์ร่วมกัน
7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ภาวินี เพชรสว่าง (2552: 106) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลของสมาชิก 1 คนต่อสมาชิกทั้งหมดขององค์การ ในการช่วยเหลือให้องค์การนั้นบรรลุเป้าหมาย ซึ่งอิทธิพลอาจอยู่ในรูปที่เป็นทางการ เช่น การมีอำนาจที่องค์การมอบให้เป็นผู้ตามสายบังคับบัญชาการ หรือผู้นำแบบไม่เป็นทางการ คือ ผู้ที่ไม่ได้มีอำนาจอย่างเป็นทางการในการมีอิทธิพลต่อสมาชิกผู้อื่นแต่สามารถมีอิทธิพลได้ด้วยความสามารถเฉพาะตัว

สุธรรม รัตนโชติ (2553: 351) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในอันที่จะทำให้ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ก็ได้ ภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ หมายถึง เป็นผู้ตามโดยกฎหมายหรือคำสั่งอย่างเป็นทางการขององค์การ ส่วนผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การเป็นผู้นำโดยไม่มีการแต่งตั้งเป็นผู้ตามโดยผู้อื่นยอมรับโดยไม่ต้องอ้างกฎหมายหรือคำสั่งใด ๆ

ดังนั้น ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นในองค์การในการทำให้ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

### 3.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 45 - 57) กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ ดังนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของการจัดการโดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และใช้แบบสอบถามโดยมีวัตถุประสงค์ คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้นำว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ จากการศึกษาดังกล่าวจำแนกพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมมุ่งงานเป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะมุ่งทำงานไปยังการวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน จัดหาทรัพยากร และเครื่องใช้สอยที่จำเป็น และให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางการกำหนดเป้าหมายการทำงาน มีพฤติกรรมปรับตัวให้เข้ากับงานสูง พฤติกรรมมุ่งงานจำแนกออกเป็น 8 ด้านดังนี้

1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

1.2 การกำหนดทิศทางหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์อย่างเป็นขั้นตอน

1.3 มาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ถ้าผู้นำเชื่อว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะสื่อสารความเชื่อมั่นสู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นได้หรือไม่

1.4 ความกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานโดยมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงและมองโลกในแง่ดีไว้ก่อน คือ ต้องมีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร

1.5 ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์หรือเงื่อนไข พิจารณาสภาพแวดล้อม โดยหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งอื่นให้มากที่สุดวิธีการทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนองค์กร วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มร่วมกันทำงานอย่างไร รู้ขีดความสามารถของตนเองและมีการจูงใจ

1.6 มีข้อมูลย้อนกลับอยู่เสมอ เป็นการให้สมาชิกส่งข้อมูลผลการปฏิบัติงานย้อนกลับมาให้อย่างสม่ำเสมอ ข้อมูลย้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการ ได้แก่ สมาชิกจะได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลมากขึ้นและการย้อนกลับของข้อมูลที่เป็นบวก จะเป็นเครื่องเสริมแรงให้สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

1.7 ผลการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปฏิบัติงานด้วยอารมณ์มั่นคง สม่ำเสมอแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและสามารถช่วยสมาชิกของทีมให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้

1.8 การมุ่งตอบสนองความพอใจของผู้รับบริการอย่างแข็งแรง ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจและรับฟังข้อเรียกร้องของผู้รับบริการเกี่ยวกับการบริหารหรือการบริการไม่ดีหรือมีปัญหาแล้วทำการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญอันดีกับสมาชิกของทีมแสดงว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบพฤติกรรมจะมุ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ เป็นมิตร สนใจและเข้าถึงปัญหา ช่วยพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะเดียวกันก็ตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงาน ที่ถูกวิธีเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ สามารถจำแนกออกได้ 8 ประการดังนี้

2.1 การมุ่งที่บุคคล เป็นการมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพูดคุยกับบุคคล การมุ่งที่บุคคลจะรวมถึงผู้มีผลประโยชน์ขององค์การที่แตกต่างกันจำนวนมากซึ่งได้แก่ ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน กลุ่มลูกค้า บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การได้

2.2 การระดมพล เป็นการรวมกลุ่มระหว่างบุคคล ด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้นจะทำให้เกิดการรวมกลุ่ม มากขึ้นซึ่งจำทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติการในการรวมกลุ่มจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้การติดต่อสื่อสารด้วยความชัดเจน การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิก การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่นและการยอมให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกจะมีความก้าวหน้าต่อเป้าหมาย

2.3 สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำโดยการสร้างข้อตกลงร่วมกันซึ่งจะรวมถึงการมุ่งที่บุคคลและการรวมกลุ่มเป้าหมายก็คือสร้างระบบซึ่งประเมินตนเองทำการแก้ไขด้วยตนเองปรับปรุงใหม่ด้วยตนเองและดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง

2.4 แรงดลใจ เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงดลใจให้บุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการของผู้นำประโยชน์ของแรงดลใจ คือ เป็นการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณสร้างแรงดลใจเป็นเหมือนผู้นำ เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและสิ่งงาน

2.5 สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะสามารถกระตุ้นจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการจูงใจและสร้างแรงดลใจจะทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลด้วยความรู้สึกการเป็นเจ้าของการยอมรับความต้องการการยกย่องนับถือและความรู้สึกที่สามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้สามารถผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

2.6 ทำให้คนรู้สึกว่างานมีความสำคัญต่อเขาเป็นวิธีการบริหารงาน โดยให้ความสำคัญต่อคนโดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมายบุคคลสามารถค้นหาความหมายในงานของเขาโดยผู้นำใช้ยุทธวิธีง่าย ๆ ทำให้บุคคลเข้าใจองค์การดีขึ้น

2.7 การส่งเสริมและสนับสนุนทางอารมณ์ เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนและสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีม ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะให้การสนับสนุน กระตุ้นและยกย่องโดยการให้บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ

2.8 การส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล เป็นบทบาทที่ผู้นำช่วยส่งเสริม ค่านิยมและหลักการที่ดีด้วยการจัดสวัสดิการส่งเสริมค่านิยมและหลักการ ซึ่งพฤติกรรมนี้ถือได้ว่า

เป็นการมุ่งความสัมพันธ์เพราะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติของบุคคลโดยตรงและมีผลทางอ้อมต่องาน

### 3.3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Participative Leadership)

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของกลุ่มนี้ เป็นทฤษฎีที่สำคัญที่ค้นพบโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกนเสนอภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำที่ใช้หลักการเข้าร่วมปรึกษาหารือในกลุ่มแทนที่จะเป็นผู้ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน จึงควรมีการร่วมประชุม ปรึกษาหารือ เป็นกลุ่ม ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีผู้นำเข้าร่วมปรึกษาหารือด้วย เช่น ในเรื่องการตัดสินใจ การปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร การส่งเสริมการร่วมมือ การแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งผู้นำมีบทบาทเกี่ยวกับเรื่องนี้ เป็นอย่างมาก โดยเป็นผู้ชี้แนะแนวทางเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่งนับว่าเป็นคุณสมบัติที่ดีอย่างหนึ่งของผู้นำ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นขั้นที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงาน โดยใช้พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ มีรูปแบบการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบเผด็จการ หมายถึง การที่ผู้นำทำการตัดสินใจเพียงลำพังคนเดียว โดยไม่ได้คำนึงถึงความคิดเห็นหรือคำแนะนำจากบุคคลอื่น
2. การปรึกษาหารือเป็นการใช้หลักให้บุคคลอื่นแสดงความคิดเห็น แล้วทำการตัดสินใจ ด้วยตนเอง หลังจากได้พิจารณาข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องแล้ว
3. การตัดสินใจร่วมกันเป็นการยึดหลักการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้เข้าร่วมประชุมโดยผู้นำได้มีอิทธิพลในการตัดสินใจเหนือบุคคลที่เข้าร่วมประชุมแต่อย่างใด
4. การมอบหมายงาน เป็นวิธีการซึ่งผู้นำจะมอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มมีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบในการตัดสินใจ เช่น ในกรณีที่ผู้บริหารมีขีดความสามารถจำกัด หากทำการตัดสินใจเองแล้วอาจเกิดความล้มเหลวได้

### 3.3.4 ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ (Super Leadership): การชักนำผู้อื่นให้นำตนเองได้ (Leadership Others to Lead Themselves)

ความเป็นผู้นำที่ดีเลิศเป็นการที่บุคคลหนึ่งสามารถชักนำบุคคลอื่น ๆ ให้นำตนเองด้วยการกระทำ ของตนซึ่งเป็นทฤษฎีที่พัฒนาและอธิบายโดย ชาล ซี แมนซ์ และ เฮนรี พี ซิมส์ (Charles C. Manz; & Henry P. Sims) เมื่อบุคคลมีการนำตนเองได้จะต้องการการควบคุมจากบุคคลภายนอกน้อยมาก ภาวะผู้นำที่ดีเลิศ เป็นภาวะผู้นำที่กล้าเสี่ยง โดยเปิดโอกาสให้บุคคลนำตนเองได้ พนักงานจะสามารถเพิ่มโอกาสในการปฏิบัติงานได้รู้มากขึ้น ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่ดีเลิศจะเกี่ยวกับการสอนรูปแบบความคิดที่ถูกต้องโดยผู้นำต้องสอนสมาชิกของทีมด้วยวิธีการพัฒนาการให้กำเนิดความคิด โดยที่จุดมุ่งหมายของการให้กำเนิดความคิดหรือการสร้างความคิดทำ ให้พนักงานสามารถเพิ่มการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ผู้นำควรลดการแสดงการมองพนักงานในแง่ร้ายให้น้อยที่สุด มีการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีวิจรรย์ญาณในการวินิจฉัยตนเองโดยส่งเสริมให้เขาคิดในทางสร้างสรรค์ วิธีการที่บุคคลควรฝึกฝนการมีภาวะผู้นำในตนเองมีดังนี้

1. ระบุและแก้ไขความเชื่อและข้อสมมติที่ไม่ดีในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบจะถูกระบุและแก้ไขให้เกิดความคิดที่ถูกต้องแน่นอนและสร้างสรรค์

2. การเจรจาในทางสร้างสรรค์และเป็นบวกในกรณีนี้ความคิดที่เป็นลบสามารถเปลี่ยนให้เป็นบวกได้

3. หาวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลเป็นการฝึกการทำงานให้ขยันหมั่นเพียรโดยจะฝึกหัด ในสถานการณ์จริงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้นำที่ดีเลิศจะช่วยสร้างให้สมาชิกของทีมที่มีภาวะผู้นำน้อยมาก ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากองค์การได้พยายามลดจำนวนผู้นำให้น้อยลง ดังนั้น โครงสร้างขององค์การจึงมีลักษณะ การสร้างทีมงานเกิดขึ้นแทน ซึ่งสมาชิกของทีมงานเหล่านี้จะต้องการการบริหารตนเองในระดับสูง

### 3.3.5 การแสดงภาวะผู้นำที่ดีในการทำงาน

การทำงานเป็นทีม เมื่อสมาชิกรวมตัวกันขึ้นแล้ว สมาชิกจะต้องเลือกคนใดคนหนึ่งภายในทีมขึ้นมาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าส่วนสมาชิกที่เหลือจะทำหน้าที่เป็นสมาชิกในทีม ซึ่งทุกคนจะติดต่อประสานงานกันในการทำงานร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 16 - 17) กล่าวถึง บทบาทของภาวะผู้นำที่ดีขององค์การควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การ จะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้ายุคคลภายนอก เพื่อนร่วมอาชีพและชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรองดังนี้

3.1 สามารถต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่น ๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการ เพื่อให้เกิดการซื้อขาย การกำหนดตารางเวลา และเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงานดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่ทีม เช่น การจัดปาร์ตี้และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6. การแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team Player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำต้องปฏิบัติ 3 ประการดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกและผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิคโดยมีกิจกรรม 2 ประการดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขายหรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Think) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ถึงแม้จะไม่ใช่งานของตนเองซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการดังนี้

8.1 หาวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพหรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็นและความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ (2549: 120) ให้แนวคิดที่ผู้นำสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานดังนี้

1. การปรับปรุงตนเอง ผู้นำต้องมีการวิเคราะห์ตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงตนเองในด้านต่าง ๆ ให้เป็นที่นิยมยกย่อง น่าเชื่อถือศรัทธาจากผู้อื่น โดยมีการปรับปรุงตนเองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การปรับปรุงด้านร่างกาย โดยการดูแลสุขภาพของตนเองและการแต่งกายให้เหมาะสม

1.2 การปรับปรุงด้านอารมณ์และความรู้สึก ฝึกควบคุมอารมณ์และการแสดงออก

1.3 การปรับปรุงด้านสติปัญญา ความรู้และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

2. การทำความเข้าใจผู้อื่น ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความต้องการ ความคาดหวัง การจูงใจและการทำความเข้าใจผู้อื่นจะนำไปสู่การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. การยอมรับความคิดที่ว่า ไม่มีใครสามารถทำอะไรได้โดยลำพัง ทุกคนต่างต้องช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันและทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การรวมทั้งช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ธรร สุนทรายุทธ (2551: 347) ให้แนวคิดที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลดังนี้

1. ให้ความสำคัญหรือกระตุ้นความต้องการของสมาชิกภายใต้การควบคุมของผู้นำ

2. เพิ่มการทำให้สมาชิก หรือทีมงานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำอาจทำให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นรวมทั้งให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น

3. กำหนดเส้นทางให้ง่ายขึ้นด้วยการสอนงานและจัดทิศทาง เช่น ผู้บริหารอาจช่วยสมาชิกหรือทีมเลือกโครงการที่มีความสำคัญระดับสูงขึ้น

4. ช่วยสมาชิกของทีม ให้เกิดความคาดหวังอย่างชัดเจนในวิธีการใช้ความพยายามซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและให้คำแนะนำว่า ผลการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะนำไปสู่การได้รับรางวัล

5. ลดอุปสรรคที่จะทำให้เกิดการสับสนในการนำไปสู่เป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ผู้นำอาจจ้างบุคลากรชั่วคราวเพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถทำงานด้านเอกสาร และเป็นที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เป็นต้น

6. เพิ่มโอกาสสำหรับความพึงพอใจส่วนบุคคลโดยให้สมาชิกของทีมปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงและเป็นที่ยอมรับ ผู้นำต้องจัดโครงสร้างและต้องจัดหารางวัลให้เพียงพอต่อผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนี้ ผู้นำต้องทำด้วยความตั้งใจที่จะนำสมาชิกไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

ไพโรจน์ บาลัน (2551: 70-72) ให้ทัศนะของผู้นำที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ผู้นำทีมในฐานะผู้ริเริ่ม จะเป็นผู้ริเริ่มการดำเนินงานและกระบวนการต่าง ๆ ที่ส่งเสริม การพัฒนาทีมและผลการปฏิบัติงานของทีม
2. ผู้นำทีมในฐานะผู้ฝึกสอน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เป็นผู้ฝึกสอนและผู้ฝึกอบรมสมาชิกในทีม เพื่อช่วยพวกเขาปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
3. ผู้นำทีมในฐานะต้นแบบของทีม ต้องเป็นต้นแบบพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่คาดหวังว่าจะได้รับจากสมาชิกในทีม
4. ผู้นำทีมในฐานะผู้เจรจาต่อรอง สมาชิกในทีมอาจจะมีวิธีที่แตกต่างกันในการคิดการทำงาน การสร้างสัมพันธ์และการแสดงความคิดเห็น ผู้นำจำเป็นต้องเปิดใจรับความแตกต่างเหล่านี้ ตลอดจนจะต้องตระหนักและยอมรับว่าความแตกต่างเหล่านี้อาจจะจัดการได้ยากแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำให้ทีมมีพลวัตและมีประสิทธิผล การเจรจาต่อรองกับสมาชิกในทีมเพื่อจัดการกับความแตกต่างเหล่านี้ และการดึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากความแตกต่างเหล่านี้ออกมาใช้ถือเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำกล่าวได้ว่า การแสดงภาวะผู้นำที่ดีในการทำงาน สรุปได้ดังนี้



มีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรมต่าง ๆ

4.1 มีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงานเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

4.2 เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ โดยการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในทีม กระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน

4.3 การแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม โดยการวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสมมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร

4.4 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

4.5 การพัฒนาตนเอง ด้านร่างกายโดยการดูแลสุขภาพตนเองและการแต่งกายให้เหมาะสมด้านอารมณ์โดยฝึกควบคุมอารมณ์และการการแสดงออกและด้านสติปัญญาโดยพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

4.6 ให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กรอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

### 3.3.6 ภาวะผู้นำในการทำงานของครู

ยอร์ค-บาร์ และ ดูก์ (York-barr; & Duke. 2004: 260) ให้ทัศนะภาวะผู้นำของครูไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนใช้บทบาทของผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. ภาวะผู้นำของครูในแง่ของการใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูใช้พฤติกรรมผู้นำทั้งแบบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นภาวะผู้นำที่ครู ให้ความสำคัญกับการปรึกษาหารือ กับผู้ร่วมงานใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ

2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร เป็นภาวะผู้นำที่ครูให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความ เป็นเลิศแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

2.3 ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ เป็นภาวะผู้นำที่ครูใช้พฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้อง กับลักษณะของภารกิจที่ปฏิบัติและคุณลักษณะของกลุ่ม

2.4 ภาวะผู้นำแบบใช้บทบาท เป็นภาวะที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการสร้าง ความผูกพันให้ฝ่ายบริหารเข้ามาปฏิบัติกรร่วมกันเพื่อเป้าหมายสร้างศักยภาพให้กับโรงเรียน ด้วยการสร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกันและการสื่อสารแบบเปิด

สรุปผล ซึ่งดวงจิตร์ (2546: 47 - 52) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำของครูในโรงเรียน 3 รูปแบบ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย และภาวะผู้นำแบบตามสบาย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย มีคุณลักษณะดังนี้
  - 1.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  - 1.2 สร้างความเข้าใจร่วมกันกับผู้ร่วมงานก่อนการปฏิบัติงาน
  - 1.3 สามารถนำตนเองไปเป็นสมาชิกของกลุ่มและปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่ม
  - 1.4 ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 1.5 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความถนัด
  - 1.6 ส่งเสริมผู้ร่วมงานใช้ความสามารถเหมาะสมกับงาน
2. ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย มีคุณลักษณะดังนี้
  - 2.1 ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด
  - 2.2ใช้อำนาจตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ในการบังคับบัญชา
  - 2.3 ตัดสินใจได้ในทุกปัญหาโดยไม่ต้องปรึกษาเพื่อนร่วมงาน
  - 2.4 ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
  - 2.5 ยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก ความคิดของผู้อื่นเป็นรอง
  - 2.6 ติดตาม ควบคุมงานทุกระดับด้วยตนเอง
  - 2.7 เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีคุณลักษณะดังนี้
  - 3.1 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกวิธีปฏิบัติงานเอง
  - 3.2 ไม่เคร่งครัดและไม่ยึดถือกฎเกณฑ์ในการทำงานมากนัก
  - 3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามความพอใจ
  - 3.4 มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง
  - 3.5 คิดเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดจิตสำนึกในการทำงานด้วยตนเอง
  - 3.6 ให้เสรีภาพและความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานทุกคน

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 2) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำของครู ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย คือ โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 ลักษณะ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มสธ.) (2551: 58) ให้แนวคิดที่ว่า ครูที่มีสภาวะผู้นำต้องแสดงบทบาทดังต่อไปนี้

1. การสร้างความเชื่อถือ การช่วยเหลือส่งเสริมเพื่อนร่วมงาน การสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงกับเพื่อนร่วมงาน
2. การทำงานเป็นทีมกัลยาณมิตร การมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของโรงเรียนโดยผ่านสัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูและบุคลากรในโรงเรียน
3. การมีสมรรถภาพในการสื่อสารและทักษะในการฟัง
4. การมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้ง สามารถทำให้เกิดการเจรจาและเกิดการปรองดอง
5. การดำเนินการแบบเป็นระบบมีขั้นตอนการทำงาน
6. การมีทักษะกระบวนการกลุ่ม
7. การมีความสามารถในการประเมิน ดีความ จัดอันดับความสำคัญ
8. การมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับนโยบายและแผนงานสำคัญของโรงเรียน
9. การมีความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจโดยผู้บริหารและครู

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2553: 64) จำแนกภาวะผู้นำของครูเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบมุ่งคนโดยภาวะผู้นำแต่ละแบบมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
  - 1.1 ทำงานหนักเพื่อเลื่อนตำแหน่ง
  - 1.2 สนับสนุนให้ใช้ระเบียบเดียวกันในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 กระตุ้นให้คนทำงานเลยเวลาปกติ
  - 1.4 ชักชวนกลุ่มให้ทำงานเพื่อทำลายสถิติ
  - 1.5 ตัดสินใจเลยว่าควรทำอะไรเมื่อไร
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งคน
  - 2.1 อนุญาตให้กลุ่มมีอิสระในการทำงาน
  - 2.2 ไว้ว่างใจผู้ร่วมงาน
  - 2.3 ปรีกษาสมาชิกกลุ่มก่อนลงมือทำงาน
  - 2.4 ยินดีต่อความเปลี่ยนแปลง
  - 2.5 ให้ผู้ร่วมงานใช้ดุลยพินิจของเขา

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย สรุปว่า ภาวะผู้นำในการทำงาน หมายถึง ความสามารถ ของครูในการวางตัวเป็นสมาชิกในทีม และผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความจริงใจต่อสมาชิกในทีม ให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ พัฒนาตนเองด้านร่างกาย อารมณ์และสติปัญญา และให้ความสำคัญกับทุกคนในโรงเรียน

### 3.4 แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมบุคคล เพราะเป็นองค์ประกอบที่กระตุ้นผลักดัน ชักจูง ให้บุคคลทำพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจของบุคคลในองค์การจึงเป็นที่มาของการพัฒนาขวัญกำลังใจในการทำงาน และช่วยเสริมสร้างความรักความพอใจในงาน อุทิศตนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันขององค์การ

#### 3.4.1 ความหมายแรงจูงใจในการทำงาน

บุศรา เตียรบรรจง (2546: 12) ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้น พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจเต็มใจ พร้อมใจ และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขวัญจิรา ทองนา (2547: 13) ให้ความหมาย แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ

สมใจ ลักษณะ (2549: 63) ให้ความหมาย แรงจูงใจ คือ แรงที่กระตุ้นผลักดันซึ่งนำให้บุคคล ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือตลอดเวลาไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่าสิ่งจูงใจ เช่น เงิน เกียรติยศ เป็นต้น

ธร สุนทรายุทธ (2551: 295) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีความตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ แรงจูงใจนี้ อาจเกิดจากสิ่งเร้า ภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจาก สิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น ได้แก่ แรงกระตุ้น ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดมุ่งหมายได้ก็จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลงและเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

ดังนั้น แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 3.4.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญ คือ ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) แมคเคลแลนด์ (McClelland) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และสกินเนอร์ (Skinner) เป็นทฤษฎีที่ชี้ไปที่ธรรมชาติความต้องการของบุคคล ทั้งความต้องการทางกาย จิตใจ และสังคม ที่เป็นต้นเหตุสำคัญ ความต้องการใด ๆ ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นแรงชักจูงให้บุคคล แสดงพฤติกรรมเพื่อแสวงหาสิ่งที่จะมาตอบสนองต่อความต้องการ ความต้องการใดได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความพอใจ ความต้องการใดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะผลักดันให้ทำพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการต่อไป (สมใจ ลักษณะ. 2549: 76)

### ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีลำดับความต้องการนำเสนอโดยมาสโลว์ มีสาระสำคัญของแนวคิด คือ มนุษย์มีแรงจูงใจที่มาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน 5 ประการ ความต้องการของมนุษย์มีลำดับต่อเนื่องจาก 1 ถึง 5 ในลักษณะที่มนุษย์จะพยายามสนองความต้องการในลำดับต้นก่อน เมื่อความต้องการลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนองจึงเกิดความต้องการลำดับต่อไป มาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อนนอนหลับ รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์จะแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพอใจก่อนที่จะเกิดความต้องการลำดับที่สูงขึ้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งต้องการความปลอดภัยและมั่นคงทางร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้องต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระส่วนตัว ต้องการการดูแลรักษาเมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องการความปลอดภัยและมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ต้องการงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย มีรายได้ที่มั่นคง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้าและได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

3. ความต้องการสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการลำดับที่ 1 และ 2 ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะที่ต้องการรักผู้อื่นและต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของขบวนการหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว ต้องการมีมิตรสหาย ต้องการ ให้ผู้อื่นรักใคร่นิยมชมชอบ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ไม่ต้องการความโกรธเคืองเกลียดชัง

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self – Esteem Needs) จัดเป็นความต้องการลำดับสูงของมนุษย์ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น เช่น ตำแหน่ง ชื่อเสียง เกียรติยศ ต้องการการยอมรับนับถือ ต้องการเห็นว่าตนเองมีคุณค่า แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

4.1 ต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า มีความนับถือตนเอง เชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถ มีความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นโดยไม่จำเป็น

4.2 ต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าตนมีคุณค่า มีความสามารถได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี เป็นคนมีประโยชน์

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Needs) เป็นลำดับความต้องการ ที่สูงที่สุดและมีคุณค่าต่อความเป็นมนุษย์ คือ ต้องการบรรลุผลตามอุดมคติหรืออุดมการณ์ที่ดีของตนได้พบความสำเร็จสูงสุด เต็มศักยภาพของตนในแนวทางที่ตนเองถนัด สนใจ และ

ปรารถนาจะได้รับในชีวิต บุคคลที่ก้าวหน้าถึงความต้องการลำดับนี้มักจะมีความเป็นอิสระที่จะทำสิ่งใดตามหลักการที่ตนยึดถือเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อผู้อื่นในสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีมาสโลว์

5.1 การนำความรู้เรื่องลำดับความต้องการไปใช้ในองค์กรการ มีประโยชน์ ช่วยชี้แนะการจัดสภาพแวดล้อม เงื่อนไขการทำงาน ผลตอบแทน เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้สนองต่อความต้องการของบุคคลจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน แต่การสนองความต้องการลำดับ 1 – 3 แต่ถ้าเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าต้องเน้นการตอบสนองในลำดับที่สูงขึ้นถึง 4 และ 5

5.2 ลำดับขั้นของความ ต้องการอาจไม่เกิดขึ้นตามลำดับ 1 ถึง 5 เสมอไปในบางคน แม้กำลังได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับ 1 อยู่ ก็อาจมีความต้องการลำดับ 2 และ 3 เกิดควบคู่กันไปด้วย

### **ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Socially Acquired Needs Theory)**

ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ เน้นความต้องการของมนุษย์ 3 ประการ เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม ในวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นความต้องการขึ้นในตัวบุคคล ทฤษฎีนี้จะขึ้นกับรากฐานความเป็นอยู่ในองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางร่างกายและความมั่นคงปลอดภัยของบุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและต้องการอำนาจตามมา ความต้องการทั้ง 3 ประการนี้ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for Achievement) ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรม จนบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จตามความปรารถนา
2. ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี (Needs for Affiliation) ต้องการความรักใคร่ชอบพอเป็นมิตรกับบุคคลรอบข้าง
3. ความต้องการอำนาจ (Needs for Power) ต้องการมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีอำนาจ บังคับบัญชา ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีแมคเคลแลนด์

1. ความต้องการเป็นสิ่งที่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ถ้าบุคคลมีประสบการณ์การเรียนรู้ ศึกษา อบรม หรือจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้ส่งเสริมความรู้ ความคิด นับเป็นจุดเด่นของการจัดการ ในองค์กรที่สามารถมีบทบาทตรวจสอบความต้องการของบุคคลและช่วยพัฒนาบุคคลให้เขาแก้ไขปรับปรุงความต้องการได้
2. ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่พบว่าคุณค่าต่อบุคคลและต่อองค์กรมาก เพราะเป็นที่มาของการปรับเปลี่ยน เจตคติและเป้าหมายของบุคคลให้มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและมีผลสำเร็จ

3. มีข้อค้นพบเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจมุ่งความสำเร็จหรือเรียกว่าแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ดังนี้

- 3.1 เป็นบุคคลที่พอใจที่จะรับผิดชอบ แก้ปัญหา รับผิดชอบตนเองอย่างอิสระ
- 3.2 เป็นบุคคลที่เมื่อทำการใดก็ต้องการทราบผล (Feedback) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป
- 3.3 เป็นบุคคลที่พอใจกำหนดเป้าหมายของการทำงานด้วยตนเอง
- 3.4 เป็นบุคคลที่นิยมตั้งเป้าหมายระดับปานกลาง ไม่ตั้งแบบเล็งผลเลิศ เพราะไม่ชอบเสี่ยง แต่ก็ไม่ตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไป

4. ผู้มีความต้องการความสัมพันธ์ที่ดี จะทำงานโดยมุ่งคน (ให้คนรอบข้างรักใคร่พอใจ) มากกว่ามุ่งงาน (ทำให้งานสำเร็จ คุณที่ผลของงาน)

5. ผู้มีความต้องการอำนาจ อาจมีลักษณะไม่พึงปรารถนา ถ้าเป็นอำนาจจากการบังคับเผด็จการ ขาดเหตุผล แต่จะดีขึ้นถ้าส่งเสริมอำนาจที่เกิดจากอิทธิพลทางความรู้ ความคิดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น และเป็นการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตย

#### ทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Motivator – Hygiene Theory)

เฮอริชเบอร์ก เสนอทฤษฎีที่เน้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยค้นพบสาเหตุจูงใจ 2 สาเหตุ หรือ 2 องค์ประกอบ จึงมักเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene) หรือ สภาพการทำงานภายนอก (Extrinsic Job Conditions) เป็น การจัดลักษณะงาน เงื่อนไขในการทำงาน บรรยากาศในการทำงานทางกายภาพ และทางสังคม ถ้าจัดองค์ประกอบด้านนี้เหมาะสมจะเกิดประโยชน์ช่วยลดความไม่พอใจในงานลง องค์ประกอบนี้จะเกี่ยวข้องกับเงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน สถานะ ตำแหน่ง หน้าที่ สภาพเงื่อนไขวิธีการทำงาน สิ่งแวดล้อม เครื่องมือเครื่องใช้ ลักษณะการบังคับบัญชา คุณภาพการช่วยเหลือแนะนำ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า

2. องค์ประกอบสิ่งจูงใจ (Motivator) หรือสภาพการทำงานภายใน (Intrinsic Job Conditions) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างความรักพึงพอใจในการทำงาน ถ้าขาดองค์ประกอบนี้ ที่มาของการมีขวัญกำลังใจ เติบโตสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร ถ้าขาดองค์ประกอบนี้ไม่ได้ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่จำทำให้บุคคลทำงานได้ไม่เต็มที่ ได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายการจัดองค์ประกอบนี้เน้นที่ลักษณะเนื้อหางานโดยตรง เช่น ลักษณะงานตรงความถนัด ตรงความสามารถ ตรงความสนใจ และท้าทาย การตัดสินใจคุณค่าของคนที่มีผลสัมฤทธิ์ของงาน การเห็นแนวทางเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งในการทำงาน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีของเฮอริชเบอร์กเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการบุคลากรในองค์กร ที่ชี้แนะการจัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้มีลักษณะสุขอนามัยต่อการทำงานเพื่อให้สงวนรักษาสภาพผู้ปฏิบัติงานให้อยู่กับองค์กรไม่ลาออกหรือเปลี่ยนงาน เพราะการ

จัดองค์ประกอบสุขอนามัยจะช่วยกำจัดความรู้สึกไม่พอใจงานออกไปจากบุคลากร ดังนี้ การทำให้บุคลากรมีผลผลิตในการทำงานต้องอาศัยการจัดองค์ประกอบสิ่งจูงใจในเนื้องานให้เหมาะสม คนจึงจะรักพอใจ ในงานเป็นที่มาของการสร้างผลงานที่น่าพอใจ

### ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจโดยการเสริมแรง มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางจิตวิทยาการเรียนรู้และการวางเงื่อนไข บางครั้งจึงรู้จักกันในชื่อว่า ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบปฏิบัติการตามแนวของสกินเนอร์ (Skinner) ที่มีความเห็นว่า การกระทำที่ได้รับผลทางบวกหรือได้รับความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะมีการกระทำซ้ำอีก ต่อ ๆ ไป และการกระทำใดที่ได้รับผลทางลบหรือได้รับสิ่งที่ไม่พึงพอใจจะมีการกระทำซ้ำน้อยลง การนำความคิดนี้ไปใช้ในการบริหารก็คือ การจัดให้มีการให้รางวัลและการลงโทษที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและการใช้กระบวนการปรับพฤติกรรมการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจโดยเสริมแรงจะเน้นความสำคัญของการให้แรงเสริม (Reinforcement) การลงโทษ (Punishment) และการระงับ (Extinction) การเสริมแรงมี 2 ลักษณะคือ

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) จะให้เมื่อมีการกระทำที่พึงปรารถนาและต้องการจะให้เกิดการกระทำเช่นนั้นต่อ ๆ ไป เช่น ผู้บริหารแสดงกิริยาพยักหน้ารับเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นที่ดีในการประชุม

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) จะให้เมื่อมีการกระทำที่ไม่พึงปรารถนาและต้องการขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาออกไป เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ถูกต้อง ผู้บังคับบัญชาก็คอยตำหนิชี้แนะทุกวันจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มจะทำงานถูกต้องขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมทำให้การเสริมแรงทางลบจากการตำหนิ เป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ต้องการ ดังนั้น จึงต้องทำงานให้ถูกต้องเพื่อจะได้ไม่ต้องพบกับ การตำหนิจากผู้บังคับบัญชา

### 3.4.3 ประเภทของแรงจูงใจ

กมลรัตน์ หล้าสุวงษ์ (2541: 27) แบ่งแรงจูงใจ ตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์และการแสดงออกของพฤติกรรมคือ

1. ประเภทของแรงจูงใจตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ได้แก่

- 1.1 แรงจูงใจทางด้านร่างกาย (Physical Motivation) เป็นความต้องการด้านร่างกายเกี่ยวกับ อาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด ความต้องการทางเพศ ความกระหายเป็นแรงจูงใจที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิต เป็นต้น

- 1.2 แรงจูงใจทางด้านสังคม (Social Motivation) เป็นความต้องการมีผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกัน หลังจากการเรียนรู้ทางสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักความอบอุ่น การเป็นที่ยอมรับในสังคม ความมีเกียรติได้รับการยกย่องชมเชย เป็นต้น

2. ประเภทของแรงจูงใจ ตามการแสดงออกของพฤติกรรม ได้แก่

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจหรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง นักจิตวิทยา เชื่อว่าแรงจูงใจภายใน มีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอก เพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง เป็นต้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไป พฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับการจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

ฮิลการ์ด (ศิริพร จันทศรี. 2550: 15; อ้างอิงจาก Hilgard. 1962: 32) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ และการขับถ่าย
2. ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ
3. ความต้องการความรักและความรู้สึกที่ตนเองมีส่วนร่วม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้ คือ รู้ว่าความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการปฏิบัติการใด ๆ จึงต้องแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

มอร์แกน (ศิริพร จันทศรี. 2550: 15; อ้างอิงจาก Morgan. 1966: 21) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation Needs) เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมซึ่งจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ความผูกพันกันนั้นทำให้เกิดความพึงพอใจและสบายใจในการที่จะอยู่ร่วมกันหรือทำงานเกี่ยวข้องกันเพื่อสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ
2. ความต้องการฐานะ (Status Needs) ในกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ด้วยกันเป็นจำนวนมาก การแบ่งแยกระดับชั้นจะเกิดขึ้นเสมอ คนส่วนมากจึงพยายามที่จะสร้างฐานะของตนให้ทัดเทียมหรือดีกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกัน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ เช่น อยากได้ตำแหน่ง อยากได้เกียรติยศและอำนาจ

ดังนั้น แรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 1) แรงจูงใจภายใน เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จ เช่น ความพอใจ ความสำเร็จ ความผิหวัง เป็นต้น 2) แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจ ที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เช่น รางวัล การแข่งขัน การลงโทษ คะแนนเรียน เป็นต้น

### 3.4.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจะจูงใจบุคคลนั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและประสานสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการ คือ เมื่อบุคคลมีความต้องการ ก็จะเกิดแรงกระตุ้นหรือแรงขับขึ้นในร่างกายและจะแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเพิ่มให้ได้สิ่งล่อใจตามที่ต้องการ ดังนั้น แรงจูงใจนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระทำการใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

กิเซลลี (ศิริพร จันทศรี. 2550: 25; อ้างอิงจาก Ghisell. 1955: 41) ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 5 ประการ คือ ระดับของอาชีพ สถานะทางสังคม อายุ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน คุณภาพของการบังคับบัญชา

คูเปอร์ (ศิริพร จันทศรี. 2550: 25; อ้างอิงจาก Cooper. 1958: 4) ได้แบ่งปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพอใจในการทำงานไว้ดังต่อไปนี้ คือ การได้ทำงานที่น่าสนใจ มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม สภาพการทำงานที่ดี สถานที่ทำงานที่เหมาะสม มีความสะดวกในการไปกลับ ตลอดจนการมีสวัสดิการต่าง ๆ

แอปเปิลไวท์ (ศิริพร จันทศรี. 2550: 25; อ้างอิงจาก Applewhite. 1965: 6) ให้แนวคิดที่ว่า ปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานหมายถึงความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และการมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้

กิลเมอร์ (ศิริพร จันทศรี. 2550: 25; อ้างอิงจาก Glimer. 1966: 21) ให้แนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นความมั่นคงของหน่วยงานที่ให้ความรู้สึกที่น่าเชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จากผลการวิจัยหลายเรื่อง พบว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ขนาดขององค์กร การสื่อสาร รายได้ การประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายของสถานที่ทำงานนั้น ๆ
4. ค่าจ้างหรือรายได้ ซึ่งหมายถึง เงินหรือค่าตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงานซึ่งปัจจัยชนิดนี้ผู้ปฏิบัติงานมักจะจัดอันดับไว้ในอันดับเกือบสูง แต่ยังไม่ให้ความสำคัญน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานและความมั่นคงปลอดภัย
5. ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ ของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่ตนถนัดหรือตามความสามารถเขาย่อมจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา ปัจจุบันนี้มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน

7. ลักษณะทางสังคม องค์ประกอบนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือการให้สังคมยอมรับตน องค์ประกอบนี้ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจแต่มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน

8. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การรับ – ส่งข้อสนเทศ คำสั่ง การทำรายงาน การติดต่อ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

9. สภาพการทำงาน ได้แก่ สภาพอุณหภูมิ แสง เสียง ห้องทำงาน ห้องสุขา ห้องอาหาร และชั่วโมงการทำงาน

10. ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการวันหยุด และวันพักผ่อนต่าง ๆ

ดังนั้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สถานที่ทำงานและการจัดการ ค่าจ้างหรือรายได้ ลักษณะที่แท้จริงของงานที่ทำ การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชาและผลประโยชน์ตอบแทน

### 3.4.5 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถในการทำงานและการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถในการทำงาน แรงจูงใจจึงเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

สุพัตรา สุภาพ (2536: 125 - 126) ได้กล่าวถึง ประโยชน์การจูงใจในการทำงานดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แต่ละบุคคลในองค์กรและหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2. ส่งเสริม และเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ

3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

5. ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสบายใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ขวัญจิรา ทองนา (2547: 15) ให้แนวคิดที่ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์การได้ตามที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธร สุนทรยุทธ์ (2553: 112) ให้แนวคิดที่ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญในการทำงาน ดังนี้

1. แรงจูงใจมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน โดยแรงจูงใจระดับมากหรือน้อยมีผลต่อความพยายามของบุคคล

2. แรงจูงใจภายในต่อบุคคลเกิดจากพฤติกรรมที่เขาแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่าผลตอบแทนจากวัตถุหรือสิ่งของ

3. ระดับความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ หากแรงจูงใจมากความพยายามก็มากและแรงจูงใจขึ้นอยู่กับระดับความต้องการของมนุษย์

ดังนั้น แรงจูงใจมีความสำคัญ ในการทำงานโดยส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้พยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 3.4.6 การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคลากรในองค์การมีความต้องการมีความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546: 288) ให้แนวคิดที่ว่า แนวทางการสร้างแรงจูงใจในองค์การ ดังนี้

1. หัวหน้าหน่วยงานต้องเป็นแบบอย่างของการมีความสัมพันธ์กับคนทั่วไป
2. มีการใช้เวลาร่วมกัน เช่น มีการพบปะ ประชุม หรือมีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น รับประทานอาหารร่วมกัน จัดงานเลี้ยง เป็นต้น
3. สร้างค่านิยมประเพณีวัฒนธรรมที่ดี เช่น การเสียสละช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ยิ้มแย้มแจ่มใสให้กัน เห็นอกเห็นใจ ไม่เอารัดเอาเปรียบกัน
4. ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อให้เกิดความเสียสละและความศรัทธา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาด้วยความเกรงใจ ไม่ใช่ถูกอำนาจบังคับให้เกรงกลัว
5. ตรวจสอบการสื่อสาร การสื่อความหมายให้ถูกต้องสร้างบรรยากาศ การสื่อสารที่ดีด้วยการใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์ช่วยสื่อความหมาย
6. ให้ความรู้ความเข้าใจในการประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้มนุษยสัมพันธ์ อย่างกว้างขวางรวมทั้งแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักคำสอนของศาสนาด้วย
7. ให้เกียรติกัน ยอมรับบทบาทของกันและกัน ให้ความเห็นอกเห็นใจ ห่วงใย คิดถึงใจของผู้อื่นบ้าง

8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีกิจกรรมเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์หรือสอดแทรกในกิจกรรม การทำงาน เช่น การจัดตั้งชมรม กลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือหรือมีความสัมพันธ์ต่อกันจะได้รู้จักการเกรงใจไม่กล้ำกลืนสิทธิเมื่อถูกขอความร่วมมือและเมื่อต้องทำงานร่วมกันจะได้ทำงานร่วมกันด้วยความผูกพันอย่างมีความสุข

สนใจ ลักษณะ (2549: 73 - 74) ให้แนวคิดที่ รูปแบบการสร้างแรงจูงใจมี 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน การสร้างแรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน ลักษณะ ของรางวัลตอบแทน คือ ควรคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลแต่ละคนที่มีความต้องการ แตกต่างกันไป รางวัลที่จัดให้นอกจากตรงตามความต้องการแล้วควรส่งเสริมให้มีความต้องการขั้นสูงต่อไป รางวัลตอบแทนแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 รางวัลตอบแทนในรูปของเงินตอบแทน ได้แก่

1.1.1 ค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน โบนัส

1.1.2 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งส่วนหนึ่งจะเป็นที่มาของการได้รับเงินเดือนหรือเงินประจำตำแหน่ง

1.1.3 สวัสดิการและการบริการต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย

1.2 รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่

1.2.1 การให้เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ห้องทำงานส่วนตัวของผู้บริหาร และ รถประจำตำแหน่ง

1.2.2 ให้โอกาสไปศึกษาอบรมสัมมนา ให้รับผิดชอบโครงการที่มีเกียรติและได้สร้างผลงาน

1.2.3 การยกย่องเชิดชูเกียรติ การประกาศเกียรติคุณ

2. การสร้างแรงจูงใจด้วยงาน คือ ใช้ลักษณะและเงื่อนไขวิธีการทำงานจูงใจให้บุคคลมีความต้องการที่จะปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ พอใจอุทิศตนให้กับงานและให้ความร่วมมือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการจูงใจด้วยงาน เน้นการจัดงานให้ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสำเร็จในงานด้วยตนเอง ความสำเร็จและความสุขความพอใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบจะช่วยจูงใจให้เกิดการอุทิศตนตั้งใจทำงานให้ประสบผลดียิ่งขึ้น วิธีการสร้างแรงจูงใจด้วยงานประกอบด้วย

2.1 การหมุนเวียนงาน ให้พ้นสภาพความจำเจ และเกิดความกระตือรือร้นในงานใหม่

2.2 ขยายขอบเขตและเนื้อหา มอบอำนาจหน้าที่ให้เพิ่มขึ้นเพื่อแสดงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นการสร้างความท้าทาย

3. การสร้างแรงจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การ เป็นการจัดวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากร ให้มีความรักในองค์การ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหรือส่วนหนึ่งขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่จูงใจบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ได้แก่

3.1 ใช้วิสัยทัศน์สร้างเป้าหมายอนาคต ความเจริญก้าวหน้าขององค์การเป็นทิศทางที่ทุกคนมุ่งมั่น

3.2 ให้ทุกคนมีส่วนร่วม โดยให้ความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับใช้การตัดสินใจจากระดับล่าง โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้อยู่ใกล้ชิดกับปัญหามากที่สุด มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนในนโยบาย ทิศทาง แนวทางดำเนินการที่ผู้ร่วมงานต้องการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด ติดตามประเมินแผน และภูมิใจในความสำเร็จของแผน

3.3 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคคลและสนองความต้องการของบุคคล เช่น สอนความต้องการความมั่นคงด้วยการจ้างงานตลอดชีวิต และให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส ให้ความเชื่อถือไว้วางใจด้วยการควบคุมเฉพาะผลตามเป้าหมายและให้ทุกคนมีโอกาสกำหนดรายละเอียดของวิธีดำเนินงานด้วยตนเอง ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลด้วยการจัดให้การรับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอทั้งรูปแบบการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่หรือฝึกอบรมขณะทำงาน

3.4 ติดตามประเมินผลด้วยวิธีการธรรมชาติ เช่น การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินผลการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อร่วมกันภูมิใจเมื่อผลงานประสบความสำเร็จ และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ประกอบด้วยการสร้างแรงจูงใจ ด้วยรางวัลตอบแทน โดยคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกัน การสร้างแรงจูงใจด้วยงานโดยการหมุนเวียนงาน ขยายขอบเขตและเนื้อหา และการสร้างแรงจูงใจด้วยวัฒนธรรมองค์การเป็นการจัดวัฒนธรรมองค์การให้จูงใจบุคลากรให้มีความรักในองค์การ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

#### 3.4.7 แรงจูงใจในการทำงานของครู

โรงเรียนจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถ ในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงาน ได้สูงสุด มีความเจริญงอกงามทางวิชาการและมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจและประยุกต์ใช้แรงจูงใจ โดยใช้ยุทธศาสตร์ในการจูงใจครู สำหรับผู้บริหาร 4 ประการ ดังต่อไปนี้ สุนทร โคตรบรรเทา (2547: 10)

1. การให้เกียรติส่วนบุคคล เพื่อแสดงการให้เกียรติบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนควรติดตามเอาใจใส่ดูแลครูทั้งหมด ยืนยันสิ่งที่ทราบและถามเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้ทราบและเข้าใจตรงกันในแต่ละวันควรถามกลุ่มครูแบบไม่เป็นทางการว่าต้องการความช่วยเหลือในด้านใด และมีความรู้สึกต่อความต้องการและความรู้สึกนึกคิดของครูเมื่อใช้นโยบายและวิธีการดำเนินการใหม่ๆ ในโรงเรียน

2. การสื่อสาร เพื่อส่งเสริมการสื่อสารผู้บริหารควรมีเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ชัดเจนและแน่นอนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นแบบอย่าง ควรรับฟังความคิดเห็นและทัศนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและควรรับฟังเพื่อความเข้าใจไม่ใช่เป็นการตอบโต้หรือป้องกันและควรรับฟังให้มาก

3. การยอมรับนับถือ เพื่อเป็นการยอมรับนับถือครูในโรงเรียน ผู้บริหารควรรหาโอกาสพบครูที่กระทำความดีเป็นระยะหรือบันทึกความชื่นชมเป็นลายลักษณ์อักษร ยกย่องและเชิดชูความสำเร็จของครูต่อนักเรียน ผู้ปกครอง บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา ชุมชน และครูอื่นๆ แจ้งให้ครูได้ทราบเกี่ยวกับโอกาสทางวิชาชีพที่ควรสนใจและชมเชยครูต่อหน้าอย่างสม่ำเสมอ

4. การมีส่วนร่วม เพื่อให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรใช้วิธีการตั้งเป้าหมาย แบบร่วมมือในการประเมินผลระหว่างโครงการหรือการประเมินผลเพื่อปรับปรุงงาน ควรตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหาร ควรให้ครูมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นและเสนอแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลบุคลากรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม และควรสร้างกลุ่มย่อยเฉพาะกิจเพื่อระดมพลังสมองในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

สุมิน อูปรีที (2548: 76 - 86) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยใช้ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ดังนี้

#### 1. ปัจจัยกระตุ้น ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านความสำเร็จของงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยให้กรอบแนวคิดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครูมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ให้ข้อเสนอแนะที่ตรงระหว่างการทำงาน ยอมรับในความรู้ความสามารถและให้ความไว้วางใจในการทำงาน มอบอำนาจในการตัดสินใจเมื่อการทำงานประสบปัญหา และส่งเสริมให้มีการประเมินการทำงาน

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยการแสดงความเห็นของครู ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน ยอมรับความแตกต่างในความสามารถของผู้ร่วมงานและซาบซึ้งถึงผลงานของครูผู้สอนเพื่อสร้างความยอมรับนับถือในหมู่ผู้ร่วมงาน

1.3 ด้านลักษณะของงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ กำหนดคุณภาพของงานก่อนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ ให้การสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะและคุณภาพของงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงานตามลักษณะความยากง่ายและให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับอุปสรรค

1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ครูปฏิบัติ แสดงความไว้วางใจต่องานที่ครูได้รับมอบหมาย ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

แสดงความกระตือรือร้นต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและแสดงความชื่นชมเมื่อครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตามกำหนดเวลา

1.5 ด้านความก้าวหน้า ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมสัมมนาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ครูใช้ความรู้ความสามารถประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และนำผลการปฏิบัติงานของครูมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ

## 2. ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ก่อนการปฏิบัติงานในแต่ละปีการศึกษา ผู้บริหารแถลงนโยบายให้ครูทราบอย่างชัดเจน และผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและถูกต้อง

2.2 ด้านการนิเทศงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยกำหนดการนิเทศ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ให้ครูรับรู้ถึงเป้าหมายและความสำเร็จที่ผู้บริหารมอบหมายให้ปฏิบัติ ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเมื่อครูมีปัญหาในการปฏิบัติงาน และแสดงความห่วงใยต่องานที่ได้รับมอบหมาย

2.3 ด้านเงินเดือน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยผู้บริหารมีกฎเกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม และมีการพิจารณาในรูปคณะกรรมการ มีการมอบหมายงานด้วยปริมาณที่เหมาะสมกับเงินเดือนและสวัสดิการของครูและจัดรางวัลพิเศษเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จและผลงานมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านสภาวะการทำงาน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโดยจัดสภาพแวดล้อมการทำงานของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ แบ่งภาระงานของครูให้มีความสมดุลกับผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีแก่บุคลากร และเอาใจใส่พฤติกรรมการทำงานของครูและการเรียนของนักเรียน

2.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมทำงานที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือและศรัทธา และผู้บริหารให้ความไว้วางใจบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาค มีความเป็นกันเองซึ่งก่อให้เกิดความอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน พยายามประนีประนอมเมื่อเกิดปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน และจัดให้มีกิจกรรมพบปะหรือการทำงานร่วมกันระหว่างครูในโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความสามารถ ของครูในการสร้างแรงจูงใจด้วยรางวัลตอบแทนงานและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้

สมาชิกในทีมเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

#### 4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและเป็นองค์ประกอบที่มีความสลับซับซ้อนมากขององค์การ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยสรุปถึงมุมมอง ภาวะผู้นำต่าง ๆ เหล่านี้โดยสังเขป ดังนี้

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่ทุกคนมีความปรารถนา ต้องการยอมรับ และเป็นผู้นำไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นที่น่าสนใจของมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป ในองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา การมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันดังนี้

อาคม วัตรสง (2547: 3) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วิเชียร วิทย์อุดม (2548: 3) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกมา เมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ที่จะทำให้งิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549: 7) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

อัมพวัน ประเสริฐศักดิ์ (2549: 7) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนคล้อยตาม ทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กัน และทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายประสงค์ขององค์การ

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550: 303) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และคณะ (2551: 122) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2551: 326) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 113) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

พรสวรรค์ ศิราตนันท์ (2555: 4) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมาหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง บุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1993: 94) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่ม ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เบส (Bass. 1997: 27) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

ลูซซีเออร์ (Lussire.1998: unpagued; อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549: 8) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฟีลด์เลอร์ (Fiedler. 1998: 48; อ้างอิงใน ชลชน วรณศรีพงษ์. 2553: 11) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้ควบคุมหรือประสานงานต่าง ๆ ให้ภารกิจของกลุ่มสำเร็จลุล่วง

ดาฟท์ (Daft. 2003: 5) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ยูกัล (Yukl. 2006: 22) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้น ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอก

เห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความพากเพียร อดทน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อยู่เสมอ

## 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ธัญญพันธ์ เจริญนันท์ (2551: 122-135) และธรร สุนทรายุทธ (2551: 325-366) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่า เพลโต ซีซาร์ นักปราชญ์คนสำคัญ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติด้านต่าง ๆ และนักวิชาการแต่ละคน ต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเชื่อมต่อกันระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจโดยทำการศึกษาด้านภาวะผู้นำและแบ่งทฤษฎีออกเป็น 3 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เราเรียกว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

สรุปว่า ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรม หรือนำภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อกำหนดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม หรืออาจจะกล่าวได้ว่าในสถานการณ์ก็จะต้องการผู้นำที่มีลักษณะที่เหมาะสมแตกต่างกันไป เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าทฤษฎีสถานการณ์ผู้นำจะเลือกใช้ภาวะผู้นำต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อกำหนดของสถานการณ์

ธรร สุนทรายุทธ (2551: 327-366) ได้ศึกษาความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคนและจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership Style) ได้หลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อว่าแม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาทะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม เลื่อมใสศรัทธาเป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้อิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำและต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์กร มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิภาพสูงและเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน

ดังนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมและลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

4) ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ 5) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำต้องเลือกที่จะแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อที่จะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายของหมู่คณะได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 315) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้วยอารมณ์และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบตามผู้นำ รวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตาม ด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก่ผู้ตาม

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546: 112) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

แคทลียา ศรีใส (2548: 27-28) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดหมายและวิธีที่จะทำใหบรรลุจุดหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

สมพร เมืองแป้น (2548: 34) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายาม ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจงใจผู้ร่วมงานให้มองการณ์ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550: 10) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติและมุ่งให้งานบรรลุความต้องการในระดับสูง มีการพัฒนาวิชาชีพครู บริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550: 30) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กร ผู้บริหารนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม ประเทศและโลก

วรัญญูไพไล แกระหัน (2550: 12) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างขวางด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูงประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงดลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

กริฟฟิน (Griffin. 1996: 524) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายทอดความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การดลใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996: 510) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์ การถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

เดสเลอร์ (Dessler. 1998: 202) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การใช้กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

ยุกส์ (Yukl. 1998: 20) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อองค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein. 1996: 150-151) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เพื่อยกระดับแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้นโดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

#### 4.4 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติการ โดยการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและมีความสามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้ที่จะสามารถจะบริหารองค์การได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและมีความเหมาะสม เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถใช้สติปัญญาคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การและแก้ไขปัญหา ขยายการปฏิบัติงานให้กว้างขวาง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินประสพกับความสำเร็จ โดยคุณภาพของผู้นำนั้นสามารถดูได้จาก บุคลิก ลักษณะ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออก มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดระบบงาน และมีทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์การ สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล จูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความ เสียสละเพื่อส่วนรวม บริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นแนวทางที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญเป็น อย่างยิ่งในปัจจุบัน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545:1-17) ให้แนวคิดที่ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำมีความสำคัญ ต่อองค์การ 4 ประการดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าว ขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่ มี โอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การ สมาชิก ประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความ แตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลเหล่านี้มี ความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็ มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคล ต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การ จะต้องมีการจูงใจหรือจูงใจหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมิน การปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารของ องค์การจะมีภาวะผู้นำในตัว ผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่ หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง

ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546: 83-84) ให้แนวคิดว่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปลูกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบและมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย หวาดกลัว อิจฉา โลภ หรือมีแต่ความเกลียด ผู้นำแบบนี้มีให้เห็นทุกวัน โดยการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนธรรมดาแต่ไม่ใช่ธรรมดาเหมือนทั่ว ๆ ไป

ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนาตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

#### 4.5 ลักษณะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2552: 259) ให้แนวคิดว่ จากการศึกษพบว่า ลักษณะที่สำคัญของผู้นำประเภทนี้ คือ

1. มีอิทธิพลต่อความคิด ต่อผู้ตาม (Idealized Influence) เนื่องจากผู้นำจะมีบารมี คือมีการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมจริยธรรม มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจึงสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคน ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญห กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว ดังนั้น

ผู้นำจะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ จัดทำแผนงานต่าง ๆ และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ยังมีค่อนข้างน้อย และยังไม่เป็นระบบที่แน่นอน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถนำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงลงสู่สถานศึกษา และมีข้อสังเกตว่า ถ้าชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์และขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงแล้ว เหตุใดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาในการลงสู่การปฏิบัติจึงมีน้อย ผู้นำการศึกษาจะต้องทำอย่างไรกับประเด็นนี้ และผู้นำการศึกษาดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำอย่างไร จึงจะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงลงสู่สถานศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษาของตนได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิผล

ความรู้ความเข้าใจว่าผู้นำประเภทใดที่จะเป็นต่อ ต่อการเปลี่ยนแปลงยังมีค่อนข้างจำกัด อยู่ก็ตาม แต่ก็มีสมมุติฐานความเชื่ออยู่จำนวนหนึ่งเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในบริบทเช่นนี้ เช่น เชื่อว่า ผู้นำองค์กรที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ของการเป็นผู้นำ (Leadership) ควบคู่กับทักษะการเป็นผู้บริหาร (Managers) กล่าวคือ เราคาดหวังว่าทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และการบริหารจัดการ (Management) ควรอยู่ในบุคคลเดียวกัน แมนาส (Manasse. 1986: 153) และบุคคลที่น่าจะมีคุณสมบัตินี้ก็คือ ครูใหญ่และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสถานศึกษาโดยตรง อย่างไรก็ตาม บางครั้งเราไม่อาจแยกแยะระหว่างการบริหาร (Management) กับการเป็นผู้นำ (Leadership) ออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพราะในความเป็นจริงแล้วเรายังพบว่า ในตำแหน่งเดียวกันอาจต้องทำหน้าที่ทั้งสองบทบาท กล่าวคือ อยู่ในบุคคลเดียวกันนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น ครูใหญ่คนหนึ่งอาจต้องรับผิดชอบในการจัดทำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ขณะเดียวกันก็ต้องเป็นผู้จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายอีก การเป็นครูผู้นำ (Teacher Leadership) ก็เช่นเดียวกัน คือ ต้องมีสองบทบาทอยู่ในตัวคนเดียว เช่น ครูคนหนึ่งต้องมีบทบาททั้งเป็นครูผู้สอนควบคู่ไปกับการเป็นหัวหน้าหมวดวิชาอีกด้วย

มีอีกสมมุติฐานหนึ่งที่ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องเป็นเฉพาะผู้บริหารเท่านั้นที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งความคิดแนวนี้นี้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ขององค์กรต้องเกิดจากบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเท่านั้น จึงเป็นแนวคิดที่มองข้ามความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มาจากสมาชิกที่อยู่ระดับล่างลงไป ขณะเดียวกันก็มีผลงานวิจัยจากการค้นคว้าใหม่ ๆ ในปัจจุบันที่เน้นแนวคิดที่ว่า “ครูก็คือผู้นำ (Teacher as Leaders)” แบลลอนและบิวดรี (Bellon; & Beaudry. 1992: Online) ตลอดจนแนวคิดใหม่ของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นเรื่อง “การปรับรื้อโครงสร้าง

(Restructuring) และการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management)” ซึ่งล้วนส่งเสริมแนวคิดให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมและมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจต่อประเด็นต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยแนวคิดหลังนี้กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อส่งเสริมบทบาทของครูในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยมากมายเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่ามีประสิทธิภาพ” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ซึ่งสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่ามีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการสูงนั่นเอง ต่อมาฮีกส์และคณะ (Heck, Larsen; & Marcoulides. 1992: 122) ได้ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่เหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียนพบว่า เป็นคุณลักษณะและทักษะที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multidimensional Construct) สิ่งที่ครูใหญ่เหล่านี้ในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) การตั้งความคาดหวังกับครูและนักเรียนไว้สูง (High Expectation on Student and Teachers) 2) การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ (An Emphasis on Instruction) 3) การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร (Provision of Professional Development) 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนที่นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่น ๆ (Use of Data to Evaluate Student's Progress Among Others) และ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก การร่วมปรับปรุง และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน

นอกจากนี้ยังมีการวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำการเรียนการสอนของสถานศึกษา ที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมสองมิติ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมแบบมุ่งคน (Consideration) โดยใช้แบบทดสอบ LDBQ พบว่าผู้นำด้านการเรียนการสอน (Instruction Leaders) ที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ล้วนมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน และเมื่อถามความเห็นของครูต่อกรณีนี้ ครูส่วนใหญ่แสดงความชื่นชอบต่อผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งคนสูง (High task – High relation) อยู่ในตัวคนเดียวกัน ฮอยและบราวน์ (Hoy; & Brown. 1998: 27)

คอตเตอร์ (Kotter. 1996: 35 - 158) กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรว่ามีวิธีการดังนี้

1. สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วน ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a Sense of Urgency) หรือเรียกว่า ปลุกให้ตื่น คือ การมีพฤติกรรมที่เตรียมพร้อมสำหรับการสอดส่องหาโอกาส และปัญหาเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้เห็นถึงความเร่งด่วนในการแก้ไข จุดประกายความคิดให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ชัดเจนว่า การกระทำที่เรียบง่ายและถูกต้องนั้นไม่ต้องอาศัยเงินทองมากมายนัก ผู้นำต้องหาทางให้

ผู้ได้บังคับบัญชาหรือแม้กระทั่งในระดับผู้จัดการไปเยี่ยมชมบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องจัดการประชุมประจำปีเพื่อจะหาทางหยุดพักผ่อนคลายสมองระหว่างการทำงาน ผู้นำกลุ่มพาลูกค้าคนสำคัญมาร่วมประชุมพร้อมกับเสนอข้อมูลที่น่าสนใจให้กับผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ถ้าหากปฏิบัติได้ ความกระตือรือร้นก็จะมากขึ้นซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ดี

2. สร้างทีมนำร่อง (Creating the Guiding Coalition) คือ การจัดหาคนที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ มีทักษะ มีเส้นสายกว้างขวาง มีชื่อเสียง และมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ คนกลุ่มนี้จะต้องพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี ทুমเทและรู้จักทำงานเป็นทีม กลุ่มคนที่ได้รับหน้าที่ในการแก้ไขเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานร่วมกันให้ความรู้สึกแบ่งแยกหายไป เป็นการรวมเอาหลาย ๆ ทีมเข้าเป็นทีมเดียวกัน ความพยายามที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เกิดจากทีมนำร่องที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีทักษะ และมีการผลักดันจากระดับล่าง

3. สร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม (Developing a Vision and Strategy) คือ การนำทีมนำร่องนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจง่าย เห็นภาพ รวมถึงการนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้าไปด้วย ที่ล้มไม่ได้ คือ ยุทธวิธีในการทำงานที่รวดเร็ว การมีตัวเลขรองรับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะภาพต่าง ๆ จะช่วยให้เราเข้าใจมากยิ่งขึ้น และเป็นภาพของอนาคตที่อาจเกิดขึ้นจริง ด้วยการวางแผนที่จะทำงานร่วมกับทีมนำร่องเพื่อหาทางเลือก พร้อมชี้ประเด็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดการพูดคุยซึ่งจะทำให้มองเห็นถึงทางเลือกในอนาคต พยายามจินตนาการ อนาคตที่เป็นไปได้ พร้อมกับกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อพูดถึงแล้วสามารถบรรยายให้เห็นภาพในทันที หรือบรรยายได้ในหนึ่งหน้ากระดาษ สร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นความจริงขึ้นมาได้ ให้ความสนใจในคำถามที่เกี่ยวกับระยะเวลาที่จะใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

4. การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communication the Vision) คือ การกล่าวถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กร เพื่อให้คนจำนวนมากที่สุดที่จะเป็นไปได้มาร่วมกันทำให้เป็นจริง การสื่อสารเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจกลยุทธ์ในการทำงาน ด้วยข้อความที่เข้าใจง่ายโดยใจคนฟังหรือคนอื่นก็สามารถทำให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากคำพูดแล้ว การกระทำก็สำคัญถือว่าการสื่อสารที่ชัดเจนกว่าคำพูด เพราะการสื่อสารข้อมูลนั้นมิใช่การส่งต่อข้อมูล

5. การให้อำนาจ (Empowering Employees for Broad – Based Action) คือ การกำจัดอุปสรรคให้หมดไป โดยเฉพาะอุปสรรคนั้นคือ ตัวเจ้านายใหญ่ กำจัดสิ่งที่กีดขวางที่คิดว่าจะทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงชะงักงัน ส่วนมากมักจะเป็นคนระดับหัวหน้าที่หลงตนเอง หลงอำนาจ สื่อสารไม่เป็น แต่ก็ต้องไม่มอบอำนาจให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งง่ายมากเกินไป เพราะอาจจะเกิดการต่อต้านจากคนรอบข้างได้

6. การสร้างชัยชนะในช่วงสั้น ๆ (Generating Short – Term Wins) คือ การพยายามสร้างชัยชนะในระยะเวลานั้น ๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่คนทำงาน ให้เขาได้รับรู้ถึงความสำเร็จ

ในงานแต่ละขั้นตอนจะได้มีกำลังใจก้าวต่อไปอีกขั้นอย่างมีหวัง และต้องแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนที่นำเสนอั้นไม่ใช่เรื่องยาก เพราะถ้าปล่อยให้งานเป็นไปตามครรลองอาจจะช้าเกินไปที่จะเห็นผลสำเร็จ ซึ่งอาจจะบั่นทอนกำลังใจในการทำงานได้ ความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น การให้อำนาจกับคนงานเป็นการสร้างชัยชนะในระยะสั้นเป็นชัยชนะที่หล่อเลี้ยงให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในการพยายามดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นรางวัลในด้านจิตใจสำหรับคนที่ทำงานด้วยความอดทน

7. **อย่าเพ่งยึดกับความสำเร็จในปัจจุบัน (Consolidating Gains and Producing More Change)** คือ เมื่อประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นแล้วไม่ควรหยุดให้เสียจังหวะ ควรดำเนินขั้นตอนต่อไปทันทีจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้นลง โดยพยายามทำให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวตลอดเวลา และลดความรู้สึกท้อใจให้น้อยลง ตัดงานที่ไม่จำเป็น เหลือยากและบั่นทอนจิตใจออก แต่อย่าถือเอาแค่นี้เป็นชัยชนะและประกาศความสำเร็จเกินไป

8. **ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นที่ยึดถือและมั่นคงจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ติดอยู่กับองค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture)** คือ การหาวิธีให้สิ่งที่ถือปฏิบัติกันมานั้นมั่นคงอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และยึดเป็นมาตรฐานใหม่ในการทำงาน ควรมีการสนับสนุนเมื่อพนักงานทำงานได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ และพึงระวังว่าการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอะไรซักอย่างนั้นเป็นเรื่องที่อ่อนไหวมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ในทันที ดังนั้นควรจะทำอย่างรอบคอบและต้องพยายามกำจัดอุปสรรคทั้งหลายออกไป เพื่อที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมใหม่ ภายใต้ความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

คอตเตอร์ และโคเฮน (Kotter & Cohen, 2002:1 -3) ซึ่งเชื่อว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ เปลี่ยนที่หัวใจไม่ใช่สมอง และต้องด้วยกระบวนการใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการ “เห็น รู้สึก เปลี่ยนแปลง” ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จชี้แจงถึงปัญหาในขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง หรือให้คำตอบในการแก้ปัญหา แล้วเขาก็จะแสดงให้เห็นด้วยวิธีที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะด้วยการทำให้ทุกคนได้เห็นได้ยินหรือได้สัมผัส

#### 4.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่ตลอดเวลาทุกทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบันมีนักศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 326) สรุปได้ว่า การนำเสนอมนโชนทัศน์เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม ส่วนผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์น ไคร์ก็ได้ในองค์กร

จะอยู่ในตำแหน่งหรือองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะต่อมา ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Theory) ไว้มากมาย

สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ (2549: 70) สรุปได้ว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมาก การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องมีการวางแผนที่ดี ดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ ประเมินผลอย่างถี่ถ้วนและทำงานอย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994: unpagged; อ้างอิงในรัตนดิษฐ์ จงวิศาล. 2551: 189-191) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I's” (Four I's) ดังนี้คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Char Leader: II or CL) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: Is) 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leader: II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธาเลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบอย่างและบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงจะสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546: 112-113) สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ

ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกันกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณสมบัตินี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ดังนั้น องค์ประกอบด้าน “การสร้างบารมี” บ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การให้กำลังใจยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทုံท่ความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปได้ว่า การสร้างจูงใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546: 113) สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะ

แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขাজัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550: 34) สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงดลใจ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ ท้าทายความสามารถ
2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน
4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว
6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดขวัญกำลังใจพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเองและการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามทุ่มเทอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ
8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้หน้านั้นถูกต้องและพฤติกรรมที่ควรแสดง
9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด
10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม

11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองและทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดความชำรุดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546: 113-114) สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำที่การคิดและการแก้ปัญหอย่างระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ แม้บางปัญหามีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหด้วยตนเอง

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550: 33) สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยั่วยุให้ผู้ตามแก้ปัญหด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้

วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดและวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในกระบวนการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าการตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิด ความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญห ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่ (1) การใช้ หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างที่เป็นทางการเมื่อมีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็น ขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ (2) การเน้นที่ การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์กร การ แก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลาย ขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ของ องค์กร (3) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ เรื่อง การเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความ เหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความ เหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิชอบเพิ่มขึ้น การ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้ง เรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550: 31) สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การ ที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของ ผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของ ผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของ ผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและให้หาแนวทางในการทำงานให้ผู้ร่วม ในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านการบริหาร ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มอบหมายงานตาม สามารถ สนทนอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศอบอุ่นและจริงใจต่อกันในการทำงานเป็นลักษณะ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ตาม ในการมุ่ง ความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามอย่างที่ต้องการ ความสนใจ และ ความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นถึงจุดอ่อนของการทำงาน และเปลี่ยนความคิดระหว่างกันและกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็น

การเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลงแคลงในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับคืออะไรแต่ยังยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้นด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือตามความสามารถในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนาความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้นและยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ประกอบด้วย

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการสื่อสารกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.2 การที่ผู้ตามรับหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสสื่อสารให้เข้าใจมากขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีผู้ตาม

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่ทำงานให้ดีที่สุด

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้

ต่อมา เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996: 512-534; อ้างอิงในมณฑนา อินทุสมบัติ. 2548: 35) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบส และนำมาปรับใช้ในการศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่สมบูรณ์ที่สุด คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรขึ้น ทำหน้าที่เสมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้นำยุคใหม่ จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์กรและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage The Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

ดังนั้น การระบุวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

2. การก่อเกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering The Acceptance of Group Goals) หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้ บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน หลักของการสร้างความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่นมีดังนี้

- 2.1 เข้าใจตนเองอย่างถูกต้องและประเมินคุณค่าของตัวเองอย่างยุติธรรม
- 2.2 ความรู้สึกต่างวัฒนธรรมหรือความสามารถที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่น
- 2.3 ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ
- 2.4 ความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตน
- 2.5 กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา
- 2.6 ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล
- 2.7 ทักษะในการเจรจาต่อรอง
- 2.8 การปรับปรุงทักษะและกลยุทธ์เพื่อสร้างการยอมรับ
- 2.9 มีความอดทนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

ดังนั้น การก่อเกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมความร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคณะครูที่ทำงาน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตรงกัน

3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) หมายถึง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียนการให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตนของบุคลากร

ทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยง ในการทำงานส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

ดังนั้น การสนับสนุนเป็นรายบุคคล หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกร่วมตัวของคณะครูที่ทำงาน

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้หลักการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

ดังนั้น การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นคณะครู เพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยให้เกิดความพอใจและความตั้งใจด้วยการใช้สื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้คณะครูได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ส่งผลให้มีความพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำ ตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

ดังนั้น การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดี เพื่อกระตุ้นและแรงจูงใจ เพื่อให้คณะครูได้ปฏิบัติตามทั้งทางด้านคุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High Performance Expectations) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

ดังนั้น การคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน ที่ทำให้คณะครูรับรู้ ว่า ผู้บริหารต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากร มีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีมและการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ปฏิบัติ

#### 4.7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545:2) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นสภาวะที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ เนื่องจากเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกับทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น คุณลักษณะและทักษะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาก้าวทันโลก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วย

1. ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role Modeling)
2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational Motivation)
3. ด้านภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล (Individualized Consideration)
5. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a Source of Personal Power)

วิโรจน์ สารัตนะ (2546: 76-77) สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และการยอมรับจากผู้อื่น
2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การใส่ใจผู้อื่น การพยายามจะพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจในความต้องการของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2000: 457-470; อ้างอิงในนิตย สัมภาษณ์. 2546: 54-55) สรุปได้ว่า คุณภาพของผู้นำ ประกอบด้วย 6 ประการดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง มีความคิด ความสามารถในการหยั่งรู้ ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝักร่วมกันให้เป็นจริง

2. การมีบารมี (Charisma) หมายถึง ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ จูงใจให้บุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาควุฒิใจและไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมนยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตามและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism) หมายถึง มีการค้นหาบุคคลที่มีผลงานดีเด่นและประพฤติปฏิบัติตนดีเด่น แล้วมอบรางวัล จัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเฟื้ออำนาจ (Empowerment) หมายถึง การช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนาสนับสนุน ขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ความพยายามและความสามารถในการสร้างความรู้สึกกับงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพสูง

6. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น (Integrity) มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

เบิร์น (Burns, 1978: 2-6; อ้างอิงจาก รัชชัย หอมยามเย็น. 2548: 48) ได้ระบุองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการคือ

1. ความเสนาหา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

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

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดกรหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่

ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996: 512-534; อ้างอิงใน สุรชิน วิเศษลา. 2549: 25) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ คือ การระบุวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การปลุกเร้าทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

1. การระบุวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งระบุวิสัยทัศน์นี้จะส่งผลไปที่ผู้ใดบ้างค้ำบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำทุกคนมีศักยภาพพอที่จะสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การขึ้นทำหน้าทีเหมือนผู้นำที่ต้องนำผู้ร่วมงานทั้งหลายไปสู่สถานที่ใหม่และมีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ภาวะผู้นำของผู้ในยุคใหม่จึงต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้รักษาฝันขององค์การและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่สะท้อนอยู่ในวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารความฝัน (Manage the Dream) แห่งวิสัยทัศน์นั้น

2. การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไป สามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นได้ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

3. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงการเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกและความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคนการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคลมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ร่วมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ๆ เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (High Performance Expectations) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการปฏิบัติงานเป็นทีมการสร้างสรรคในสิ่งที่ทำ

ธีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม
2. การสร้างแรงดลใจ
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
4. การมุ่งมั่นสัมพันธเป็นรายคน
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจระหว่างบุคคล

เบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994: unpagged; อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 189-191) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ และใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I's”

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized in Influence of Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธาเลื่อมใส รักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความตระหนักรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

เฮาส์ (House, 1977: 2) สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. มีความมั่นใจในตัวเอง
2. เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง
3. สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ
4. มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน
5. มีความคาดหวังสูงและมีความมั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
6. สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย
7. มีบทบาทที่ดึงดูดใจผู้ตาม

ดาฟท์ (Daft. 2003: 5; อ้างอิงจาก สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. 2549: 70) ระบุว่าผู้บริหารสามารถใช้กระบวนการทั้ง 8 ขั้นตอนนี้บริหารความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน โดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องการอย่างแท้จริง

ขั้นที่ 2 สร้างความร่วมมือ ที่นำไปสู่การรวมกำลัง เพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอ ที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงและเพื่อการพัฒนาความรู้สึกเป็นทีมงาน

ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์และพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนากลยุทธ์

ขั้นที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดกิจกรรมที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยจัดให้มีการสื่อสารในเรื่องนี้อย่างน้อย 10 ครั้ง

ขั้นที่ 5 มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อจะได้มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่งผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 7 รวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยมีการเปลี่ยนโครงสร้าง และนโยบายให้เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางอย่าง ผู้นำอาจต้องจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร เป็นการติดตามผลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับลักษณะนิสัย ความเชื่อและความรู้สึกด้านจิตใจ โดยจะมีการทดแทนด้วยค่านิยมและความเชื่อใหม่ ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

#### 4.8 แนวปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 350-354) สรุปได้ว่า ยุคัล (Yuki) เป็นผู้ที่ศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและสรุปเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 9 ประเด็น ประกอบด้วย

1. ทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน และทำให้แต่ละบุคคลผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนต้องสามารถตอบได้ว่า องค์กรต้องการทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไร ต้องชี้ให้คนอื่นเข้าใจว่ามีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พร้อมการลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์กรว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนเหล่านี้จะช่วยให้การทำงานของผู้ตามเป็นไปอย่างมีความหมาย เกิดแรงจูงใจและพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น การเคารพนับถือในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน และสุดท้ายก็คือ วิสัยทัศน์ต้องเป็นเครื่องชี้นำการกระทำและการตัดสินใจ สมาชิกแต่ละคนขององค์กร ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากสมาชิกแต่

ละคนหรือกลุ่มได้รับความมีอิสระในการคิดและการกระทำที่เสรี ความสำเร็จของวิสัยทัศน์จะมีมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับ การสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนและทั่วถึงแก่ทุกคน จึงจำเป็นต้องใช้ การสื่อสารซ้ำ ๆ ในทุกโอกาสและด้วยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น การกล่าวสุนทรพจน์ หรือการบรรยายต่อที่ประชุม ในงานพิธีการต่าง ๆ การตีพิมพ์ในเอกสารสิ่งพิมพ์ขององค์การ ใน เอกสารจากผู้บริหารถึงพนักงานแต่ละคนในวารสารหรือหนังสือพิมพ์ การจัดการทำวิทัศน์แจกจ่าย ทุกหน่วยของการเผยแพร่ถึงพนักงานและบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

2. อธิบายวิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ การทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน และน่าสนใจ ดังกล่าวแล้วยังไม่เป็นการเพียงพอ ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นความจริงว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าว นั้นมีความเป็นไปได้และมีความสำคัญ ที่ผู้นำจะต้องทำให้วิสัยทัศน์กับกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการสู่การปฏิบัติ นั้นมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกันโดยกลยุทธ์ดังกล่าวต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและ สอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ ต้องระบุสาระที่ช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจในประเด็น และปัญหาหลักที่สำคัญ ผู้นำไม่ควรทำตัวเป็นผู้รู้ดีทุกอย่าง แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามค้นหาวิธีการ ปฏิบัติรายละเอียดของแผนปฏิบัติการเอง ซึ่งจะส่งผลที่ดีกว่าหลายอย่างตามมา กลยุทธ์และวิธีการ ดำเนินการแบบเก่า แต่ต้องให้เข้าใจได้ง่ายและตรงไปตรงมา สามารถมองเห็นผลความสำเร็จได้ ชัดเจน

3. แสดงออกอย่างมั่นใจ และมองเหตุการณ์ในแง่บวก ผู้ตามจะขาดความเลื่อมใส ศรัทธาต่อวิสัยทัศน์ ถ้ามองเห็นผู้นำของตนแสดงออกอย่างขาดความมั่นใจ และขาดการเอาใจจริงเอา จังจึงมีความสำคัญที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ และมองในแง่ ดีเสมอว่า จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต ความมั่นใจและการ คาดหวังในแง่ดีของผู้นำนั้น สามารถแสดงออกได้หลายอย่าง เช่น การพูดย้ำให้เห็นว่างานที่ทำ ขณะนี้ใกล้สำเร็จแล้ว แทนที่จะพูดว่าเหลืองานอีกเท่าไรจึงจะเสร็จเสียที หรือเมื่อจะกล่าวถึง วิสัยทัศน์จะต้องพูดถึงในด้านที่เป็นบวกมากกว่าทางลบ เช่น “ผมคาดว่า” หรือ “อาจจะ” หรือ “คิดว่า น่าเป็นอย่างนั้น” หรือ “อะไรทำนองนั้น” ซึ่งเป็นคำพูดเชิงไม่แน่ใจ ส่งผลให้ความมั่นใจต่อผู้นำลดลง นอกจากนี้ กริยาท่าทางบางอย่าง เช่น การขมวดคิ้ว การเอามือกุมขมับ การเกาศีรษะ การแสดงสี หน้าเหินเฉื่อยอ่อน การพูดโดยไม่สบตา เป็นต้น ล้วนแต่มีผลต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำได้เช่นกัน

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตาม แรงจูงใจที่ทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จนั้น ยังขึ้นอยู่กับตัวผู้ ตามว่ามีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพียงไรว่าจะทำงานนั้นได้สำเร็จ ผู้นำจึงจำเป็นต้อง ให้กำลังใจแก่ผู้ตามมากขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจตนเองและมองเห็นโอกาสสำเร็จได้ โดยเฉพาะเมื่อ งานที่ทำนั้นมีความยากและเสี่ยงอันตรายสูง หรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอย ขาดความ มั่นใจ เนื่องจากยังไม่ค่อยพบกับความสำเร็จมาก่อนเลย วิธีหนึ่งในการสร้างความมั่นใจ คือ การ เปรียบเทียบกับงานที่เคยทำสำเร็จมาก่อน หรืออาจเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น ผู้นำ ควรเตือนความจำให้สมาชิกระลึกถึงช่วงเวลาที่เคยเอาชนะอุปสรรคในอดีตว่าทำอย่างไร สิทธิประโยชน์ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่สามารถดึงออกใช้เพื่อช่วยทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ระบุข้อได้เปรียบ

ที่เหนือคู่แข่งและบอกให้สมาชิกของทีมทราบว่า โดยภาพรวมองค์การของตนในขณะนี้มีความแข็งแกร่งกว่าในอดีตที่เคยทำงานอย่างเดียวกันนี้สำเร็จมาก่อน จึงมั่นใจว่าครั้งนี้จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่แรกเริ่ม ความมั่นใจของบุคคลหรือทีมงานที่ต้องรับผิดชอบกับงานที่มีความท้าทายสูงนั้นจะเพิ่มขึ้นได้ ถ้าหากคนเหล่านั้นได้เห็นวาทะที่ตนทำนั้นมีความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ อย่างน่าพอใจ โดยเฉพาะในช่วงระยะแรกของการเริ่มทำงาน ทั้งนี้เพราะจะทำให้คนที่ยังเคลือบแคลงใจต่อวิธีใหม่ในการทำงานนั้นหมดข้อสงสัย และหันมาเป็นฝ่ายสนับสนุนแทน งานใดก็ตามที่มีความท้าทายสูง ก็ควรแบ่งแยกย่อยออกเป็นขั้น หรือขั้นตอนเล็ก ๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้น และไม่ยากมากนัก ทั้งนี้เพราะคนส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้ทำงาน ซึ่งตนเห็นว่ามีโอกาสสำเร็จก็ไมควรสูญเสียอะไรมากนัก แต่ถ้างานก้าวแรกประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายแล้ว บุคคลนั้นก็จะเพิ่มความมั่นใจตนเองมากขึ้น เกิดความท้าทาย อยากได้รับชัยชนะต่อ ในงานที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม โดยพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังการกำลังใจและทรัพยากรเพื่อให้ได้ความสำเร็จมากขึ้นไปด้วย

6. ชื่นชมยินดีในความสำเร็จ แม้ความสำเร็จในระยะเริ่มแรกมีความจำเป็นก็จริง แต่ยังไม่เพียงพอที่จะส่งเสริมให้เกิดการใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นในงาน หรือโครงการที่มีระยะยาวได้อย่างถาวร ดังนั้น เพื่อเป็นการรักษาระดับความพยายามของผู้ตามมิให้ถดถอยน้อยลง ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมแรงบางอย่างเพิ่มเติม เช่น จัดกิจกรรมแบบทางการหรือส่วนตัวก็ได้ เพื่อฉลองความสำเร็จหรือเมื่องานช่วงนั้นเสร็จสิ้นลง กิจกรรมฉลองดังกล่าวเป็นโอกาสที่ช่วยเพิ่มมุมมองด้านดี ช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นทีมเดียวกันให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการแสดงออกว่าผู้นำและองค์การให้ยอมรับในผลงานและความสำเร็จของแต่ละคนที่มีบทบาทร่วมกันเป็นทีม กิจกรรมดังกล่าวมีส่วนสำคัญที่เพิ่มความมีสีสันและความน่าตื่นเต้นให้แก่งานประจำวันได้ดี

7. ใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญ ความเข้มแข็งของวิสัยทัศน์เกิดจากพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของผู้นำ เมื่อไรก็ตามที่ ผู้ตามสังเกตเห็นความเอาใจจริง ผู้นำลดลง การผูกพันต่อวิสัยทัศน์ก็จะลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างเช่น วิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นคุณภาพ ผลผลิตขององค์การประสบความสำเร็จล้นหลาม ถ้าผู้นำขาดการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อเรื่องคุณภาพ แต่กลับสนใจเรื่องค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือส่วนแบ่งด้านการตลาดหรือผลกำไรเป็นต้น การแสดงออกหรือการกระทำที่จริงใจสามารถช่วยในการย้ำค่านิยมที่สำคัญได้ ตัวอย่างเช่น การกระทำของผู้นำสามารถเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกถึงความผูกพันที่มีต่อวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะการตัดสินใจของผู้นำเป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้นำ ทำให้มองเห็นเชิงสัญลักษณ์ของผู้เสียสละเกิดความประทับใจแก่ผู้ตาม ส่งผลให้ยึดมั่นผูกพันต่อวิสัยทัศน์ตามผู้นำไปด้วย

8. นำด้วยตัวอย่าง ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามในการผูกพันต่อวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานประจำวัน ถ้าผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ผู้ตามก็ต้องปฏิบัติเช่นกัน การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้นำนั้น ต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติจึงจะเกิดผลดี ทั้งนี้เพราะผู้ตามจะพยายามแสวงหาความหมายที่ซ่อนอยู่ในการกระทำของผู้นำว่าแท้จริงเป็นอย่างไร หากค้นพบว่ามาจากความจริงใจแล้ว ผู้ตามจะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้นำ ทำให้เชื่อฟัง อยากรับปฏิบัติตามและเลียนแบบอย่างผู้นำ การผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการก็จะเกิดขึ้น ผู้นำทางทหารจะใช้กลยุทธ์การนำด้วยตัวอย่างอยู่เสมอ โดยเฉพาะการปลุกเร้าทหารด้วยการนำทหารสู่สนามรบด้วยตนเอง เพื่อให้เห็นตัวอย่างของพฤติกรรมกล้าเสี่ยง การร่วมทุกข์ยากกับทหารใต้บังคับบัญชา ทั้งที่ตนเองสามารถเลือกอยู่สบายในแนวหลังก็ได้ ผู้นำบริษัทขนาดใหญ่จำนวนไม่น้อยที่แสดงพฤติกรรมแบบอย่างแก่ลูกน้องโดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ ทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือในการเสียสละแทนที่จะเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการต่าง ๆ

9. มอบอำนาจในการรับผิดชอบตัดสินใจ “การมอบอำนาจการรับผิดชอบในการตัดสินใจ” ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Empower” เป็นส่วนสำคัญยิ่งสำหรับผู้ในการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้คล่องตัวขึ้น คำว่า “Empowerment” จึงหมายถึง การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามหรือแก่ทีมงาน ในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเอง รวมทั้งหมายถึงการมอบหมายให้คนเหล่านี้พิจารณาตัดสินใจกันเองในการหาวิธีการที่เห็นว่าดีที่จะนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หรือเลือกวิธีการเองที่เห็นว่าเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าการที่จะให้ผู้มาเป็นผู้กำหนด หรือบอกรายละเอียดแก่ผู้ตามว่า จะต้องทำอะไรบ้างและยังหมายถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดหาคำตอบหรือทางออกต่อปัญหา เมื่อผู้ตามมาพบเพื่อขอคำแนะนำจากผู้นำ รวมถึงการที่ผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าวิธีการที่ผู้ตามใช้นั้นแตกต่างกับวิธีการของผู้นำก็ตาม การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ยังหมายถึง การลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากระบบราชการที่เกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานให้น้อยลง แต่เพิ่มการเป็นอิสระทางความคิดให้แก่ผู้ตามยิ่งขึ้น และท้ายสุดก็ยังหมายถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ ที่จะทำให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้นประสบความสำเร็จและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้หากต้องการ

ดังนั้น แนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นคณะครู เพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ดังนั้น ผู้นำต้องทำวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมาย และความน่าสนใจและอธิบายวิธีการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเหตุการณ์ในแง่บวกแสดงความมั่นใจในผู้ตาม สร้างโอกาสให้เกิดความสำเร็จตั้งแต่แรกเริ่ม ขึ้นชมยินดีในความสำเร็จทำเป็นตัวอย่างโดยแสดงหรือ

การทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมสำคัญให้แก่ผู้ตามและมอบอำนาจให้ผู้ตามในการรับผิดชอบตัดสินใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเฮาส์ (House. 1977: 2), เบิร์น (Burn. 1978: 2-6), เบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994: 14-15), เลทวูด และเจนท์ (Leithwood and Jantzi. 1996: 510), เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2000: 457-470), ดาฟท์ (Daft. 2003: 5), วีระ รุญเจริญ (2550: 143-147), สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 76-77) และสมชาย เทพแสง; อรจิรา เทพแสง (2549: 37-43) โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบแล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 2. การกระตุ้นทางปัญญา 3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและ 5. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ข้างต้นผู้วิจัยจะนำมาสังเคราะห์เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้ดังแสดงตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| องค์ประกอบ                           | เฮาส์ (House. 1977: 2) | เบิร์น (Burn. 1978: 2-6) | เบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio. 1994: 14-15) | เลทวูดและเจนท์ (Leithwood and Jantzi. 1996: 510) | เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2000: 457-470) | ดาฟท์ (Daft. 2003: 5) | สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) | วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 76-77) | สมชาย เทพแสง; อรจิรา เทพแสง (2549: 37-43) | วีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) | ความถี่ของแต่ละองค์ประกอบ | ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|
| การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม            | ✓                      |                          |                                              | ✓                                                | ✓                                             | ✓                     | ✓                              | ✓                              | ✓                                         | ✓                             | 8                         | ✓                      |
| การกระตุ้นทางปัญญา                   |                        | ✓                        | ✓                                            | ✓                                                | ✓                                             |                       | ✓                              | ✓                              |                                           | ✓                             | 7                         | ✓                      |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์         | ✓                      | ✓                        | ✓                                            | ✓                                                | ✓                                             |                       | ✓                              |                                |                                           |                               | 6                         | ✓                      |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล       |                        | ✓                        | ✓                                            | ✓                                                |                                               |                       | ✓                              | ✓                              | ✓                                         | ✓                             | 7                         | ✓                      |
| การสร้างแรงบันดาลใจ                  |                        |                          |                                              | ✓                                                | ✓                                             | ✓                     | ✓                              | ✓                              |                                           | ✓                             | 6                         | ✓                      |
| การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน         | ✓                      |                          | ✓                                            |                                                  |                                               |                       |                                | ✓                              | ✓                                         | ✓                             | 5                         |                        |
| การคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ | ✓                      |                          |                                              | ✓                                                | ✓                                             |                       |                                |                                |                                           |                               | 3                         |                        |
| การถือโอกาสยอมรับเป้าหมายกลุ่ม       | ✓                      |                          |                                              | ✓                                                |                                               |                       |                                |                                |                                           |                               | 2                         |                        |
| การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล         |                        |                          |                                              |                                                  |                                               |                       | ✓                              |                                |                                           | ✓                             | 2                         |                        |

## ตาราง 2 (ต่อ)

| องค์ประกอบ                                        | เฮ้าส์ (House. 1977: 2) | เบิร์น (Burn.1978: 2-6) | เบสและอโวลโล (Bass and Avolio. 1994: 14-15) | เลทวูดและเจนนี (Leithwood and Jantzi. 1996: 510) | เชอร์เมอร์ฮอร์น (. Schemerhorn. 2000: 457-470) | ดาร์ฟ (Darft. 2003: 5) | สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) | วิโรจน์ สารรัตน์ (2546: 76-77) | สมชาย เทพแสง; อรุณ ทรัพย์แสง (2549:37-43) | ธีระ ฤกษ์เจริญ (2550: 143- 147) | ความถี่ของแต่ละองค์ประกอบ | ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย |
|---------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------------|
| ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน |                         |                         |                                             |                                                  |                                                | ✓                      |                                |                                |                                           |                                 | 1                         |                        |
| สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวมกำลัง             |                         |                         |                                             |                                                  |                                                | ✓                      |                                |                                | ✓                                         |                                 | 2                         |                        |
| สร้างชัยชนะในระยะสั้น                             |                         |                         |                                             |                                                  |                                                | ✓                      |                                |                                | ✓                                         |                                 | 2                         |                        |
| กำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร                |                         |                         |                                             |                                                  |                                                | ✓                      |                                |                                |                                           | ✓                               | 2                         |                        |
| การกระจายอำนาจการติดต่อสื่อสาร                    | ✓                       |                         |                                             |                                                  |                                                | ✓                      | ✓                              |                                |                                           | ✓                               | 4                         |                        |

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 14 ด้าน สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาจากความถี่ของนักวิชาการที่สอดคล้องกัน ตั้งแต่ 6 คนขึ้นไป สรุปได้ 5 ด้าน ได้แก่

1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
2. การกระตุ้นทางปัญญา
3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. การสร้างแรงบันดาลใจ

## 5. จากตารางการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดของแต่ละด้าน ได้ดังนี้

### 1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 350-354) ได้กล่าวว่า ยุคัล (Yukl) สรุปได้ว่า ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามในการผูกพันต่อวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานประจำวัน ถ้าผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

และระเบียบต่าง ๆ ผู้ตามก็ต้องปฏิบัติเช่นกัน การแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของผู้นำนั้น ต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติจึงจะเกิดผลดี ทั้งนี้เพราะผู้ตามจะพยายามแสวงหาความหมายที่ซ่อนอยู่ในการกระทำของผู้นำว่าแท้จริงเป็นอย่างไร หากค้นพบว่ามาจากความจริงใจแล้ว ผู้ตามจะเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและไว้วางใจต่อผู้นำ ทำให้เชื่อฟัง อยากรับปฏิบัติตามและเลียนแบบอย่างผู้นำ การผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ผู้นำต้องการก็จะเกิดขึ้น ผู้นำทางทหารจะใช้กลยุทธ์การนำด้วยตัวอย่างอยู่เสมอ โดยเฉพาะการปลุกเร้าทหารด้วยการนำทหารสู่สนามรบด้วยตนเอง เพื่อให้เห็นตัวอย่างของพฤติกรรมกล้าเสี่ยง การร่วมทุกข์ยากกับทหารได้บังคับบัญชาทั้งที่ตนเองสามารถเลือกอยู่สบายในแนวหลังก็ได้ ผู้นำจำนวนไม่น้อยที่แสดงพฤติกรรมแบบอย่างแก่ลูกน้องโดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ ทำให้พนักงานเกิดความร่วมมือในการเสียสละแทนที่จะเรียกร้องขอเพิ่มค่าจ้างหรือสวัสดิการต่าง ๆ

สมชาย เทพแสง; อรจิราเทพแสง (2549: 38) สรุปได้ว่า องค์การจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดต้องเริ่มจากผู้นำที่มีความเข้มแข็ง จริงจังและใช้หลักการทำงานเป็นทีมและที่สำคัญสามารถรักษาองค์การให้อยู่รอดปลอดภัย โดยผู้นำต้องทำตนให้เป็นผู้นำเลื่อมใส และไว้วางใจ มีจริยธรรม สร้างวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในองค์การ รวมทั้งสร้างเครื่องมือ (Toolbox) เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ต้องเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์การ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996: 512-534; อ้างอิงในมัทธนา อินทุสมิต. 2548: 35) สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำ ตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพอใจ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate Model) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานยอมรับเชื่อถือศรัทธาและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพดี สง่างาม เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ น่ายกย่อง ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสถานศึกษา เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ใช้คำพูดกับผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์

## 2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดความซ้ำซ้อนเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 76-77) สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ธีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำที่การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ มีการสนใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

เบิร์น (Burn, 1978: 2-6; อ้างอิงในรัชชัย หอมยามเย็น. 2548: 48) สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยั่วยุให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดและวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในกระบวนการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าการตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญห โดยใช่วิธีการคิด ความเชื่อ จินตนาการและค่านิยม ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญห ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่

1. การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างที่เป็นทางการเมื่อมีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร

3. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

แบบสและอโวลีโอ (Bass and Avolio. 1994: unpagged; อ้างอิงจาก รัตติกรณ จงวิศาล. 2551: 189-191) สรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996: 512-534; อ้างอิงในมณฑนา อินทสมบัติ. 2548: 35) สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้หลักการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2000: 457-470; อ้างอิงในนิตย สัมมาพันธ์. 2546: 54-55) สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ความพยายามและความสามารถในการสร้างความรู้สึกับงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาที่มีคุณภาพสูง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ / สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงมุมมองของปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเองใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น

### 3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership)

สฤเท พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบอย่างและบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้น จึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงจะสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

เฮาส์ (House. 1977:2) สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกันกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณสมบัตินี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

แบสและอวลีโอ (Bass and Avolio. 1994: unpagged; อ้างอิงในรัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 189-191) สรุปได้ว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leader: II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มี

คุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธาเลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ถูกนำตั้งความคาดหวังไว้

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2000: 457-470; อ้างอิงในนิตย สัมมาพันธ์. 2546: 54-55) สรุปได้ว่า การมีบารมี (Charisma) หมายถึง ความเก่ง ดี มีเสน่ห์ จนจูงใจให้บุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจและไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม (Reference Power) คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมยกย่อง จนกระทั่งคนอื่นอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตามและอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแสดงออกถึงการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ ในการทำงานมีจริยธรรมในการทำงานโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน กระทำตนเพื่อให้ประโยชน์แก่ส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องค่านิยม สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบ

#### 4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

วีโรจน์ สารัตนะ (2546:76-77)สรุปได้ว่า การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การใส่ใจผู้อื่น การพยายามจะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้อื่น ใส่ใจในความต้องการของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

สมชาย เทพแสง; อรุณ เทพแสง. (2549: 43). สรุปได้ว่า คุณลักษณะข้อหนึ่งของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ

ธีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและให้หาแนวทางในการทำงานให้ผู้ร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านการบริหาร ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มอบหมายงานตามความสามารถ สนทนาอย่างเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศอบอุ่นและจริงใจต่อกันในการทำงานเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ตาม ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามอย่างที่ต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นถึงจุดอ่อนของการทำงาน และเปลี่ยนความคิดระหว่างกันและกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็น

การเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลางแคลงในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะบอกได้ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไรแต่ยังยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีระดับสูงขึ้นด้วยพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การคำนึงถึงการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตที่ต้องรับผิดชอบมากกว่ามอบหมายงานตามความสามารถ ให้ความช่วยเหลือตามความสามารถในการปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและการสนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการอบรม พัฒนา ความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ผู้ตามได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน เป็นการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้นและยังเป็นวิธีการพัฒนา ยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ประกอบด้วย

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง โดยมีการนิเทศแบบเดินดูรอบ ๆ มีการสื่อสารกันแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ยอมรับในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.2 การที่ผู้ตามรับหรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสสื่อสารให้เข้าใจมากขึ้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจของผู้นำที่มีผู้ตาม

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน จำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่ทำงานให้ดีที่สุด

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน แสดงความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้แก่ผู้ตาม

3. การเป็นพี่เลี้ยง เป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยการใช้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเอง สามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้

เบิร์น (Burns, 1978: 2-6; อ้างอิงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548: 48) สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดกรหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็น

รายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพีเลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

เบสและอโวลีโอ (Bass and Avolio.1994: unpagged; อ้างอิงในรัตติกรณ จงวิศาล. 2551: 189-191) สรุปได้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิตชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะสามารถทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานของความไว้วางใจและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล

## 5. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปได้ว่า การสร้างจูงใจว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

ธีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงดลใจ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง

3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน

5. การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว

6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเอง และการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามทุ่มเทอย่างมากเป็นพิเศษในการพิชิตในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ

8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้หน้านั้นถูกต้องและพฤติกรรมที่ควรแสดง

9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด

10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม

11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994: unpagged; อ้างอิงจาก รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551: 189-191) สรุปได้ว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การให้กำลังใจยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรคสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาในการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม จูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้นสำหรับผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้

## 6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของครู

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของทีมงาน (สวัณณ์ อินทวงศ์. 2550: 89) ผู้นำที่มีบทบาทจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รู้ถึงบทบาทของสมาชิก มีทักษะในการสื่อสาร ผู้นำจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมงาน (โสภา พิมพ์ศิริ. 2546: 103) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน ผู้นำจะมีบทบาทด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือผู้นำเชิงবারมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จะส่งผลทั้งด้านการพัฒนาความสามารถของนักเรียน ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนได้ (นันทิดา บัวสาย. 2553: 115) ผู้บริหารการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการสื่อสารเสนอเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (จันทิดา ผ่านผ่อง. 2553: 92) ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกและด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (ชนิต ทองอาจ. 2553: 101) สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน (อินทิรา อินทโชติ. 2555: 86) ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมจะมีความโดดเด่นในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (ชนัญญา ประจงใจ. 2557: 107)

จากงานวิจัยที่ได้ศึกษามาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ กับการทำงานเป็นทีมในทุกด้าน จึงนำผลดังกล่าวนำไปสู่การทำวิจัยในหัวข้อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4

## 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยในประเทศ

ศุภกิจ สานุสตัย (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 373 คน โดยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe) และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่ต่างกัน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยภาวะระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฐิติพงศ์ คล้ายไยทอง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดย

ผู้บริหารมีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการจูงใจเชิงدلใจสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การเป็นแบบอย่างและการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีต่ำสุด คือ การมุ่งความสำคัญเป็นรายคน 2. ครู อาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 มีความคิดเห็นต่อระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้สถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามสภาพด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานประเภทของสถานศึกษา ทำเลที่ตั้งของสถานศึกษา ครู อาจารย์ และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

พรชัย คำพ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำนวน 230 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยการและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

นพภัสสร โกสินทรจิตต์ (2548: บทคัดย่อ) ศึกษาประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การเสริมความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักตะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อำนาจอิสระของทีมงาน การ

พัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินตนเอง อยู่ในระดับมากและประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามกลุ่มงานแตกต่างกัน

วนิดา ภูภักดี (2548: 45) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความไว้วางใจ และด้านการสื่อสารแบบเปิด อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายตามลำดับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านการยอมรับนับถือ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

บุญปอง สิงห์คู่ (2549: 97-101) ได้ศึกษาการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทีมงานโรงเรียนโดยภาพรวมทั้ง 12 ด้าน คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้อง การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาท และการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลตนเอง มีการพัฒนาในระดับมาก ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวม ทั้ง 12 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนโดยภาพรวม ทั้ง 12 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับกลุ่มประสบการณ์ 20 ปี ขึ้นไป มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียน ด้านความชัดเจนของวัตถุประสงค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำร่วม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูและบุคลากรทางการศึกษากลุ่มประสบการณ์ระหว่าง 10-20 ปีกับกลุ่มประสบการณ์ 20 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนด้านบรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการรับฟังซึ่งกันและกัน และด้านรูปแบบการทำงานที่หลากหลายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไมตรี ทาปลุก (2549: 61-70) ได้ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งที่จำแนกโดยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา มีความคิดเห็นว่าสภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้นำทีม สมาชิกในทีม การพัฒนาทีมงานและบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความคิดเห็นตรงกัน คือ สภาพการทำงานเป็นทีมใน

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เกี่ยวกับผู้นำทีม รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ ผู้นำทีมใจกว้างเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมงานได้มีโอกาสทำงานให้สำเร็จได้รับการยกย่องจากคนทั่วไป และรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ ผู้นำทีมมีวิธีจัดการความขัดแย้งที่ดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้นำทีมมีความมั่นคงทางอารมณ์สูง สภาพการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับสมาชิกภายในทีม รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ สมาชิกในทีมงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายและพยายามทำงานนั้นให้สำเร็จเป็นอย่างดี และรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ สมาชิกในทีมงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สภาพการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ ในทีมงานใช้การทำงานแบบประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีและรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ การตัดสินใจในทีมงานขึ้นอยู่กับผู้นำทีมมากกว่าการตัดสินใจโดยสมาชิกทั้งหมด สภาพการทำงานเป็นทีมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทีมงาน รายการที่มีระดับความคิดเห็นมากกว่ารายการอื่น คือ สมาชิกในทีมงานได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานอยู่เสมอ และรายการที่มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่ารายการอื่น คือ ทีมงานได้รับการฝึกอบรมในการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องทุกปี สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาทีมงานที่มีค่าความถี่มากกว่าข้อเสนอแนะอื่น คือ การศึกษาดูงานในสถานศึกษา สถานประกอบการหรือหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ รองลงมาคือการฝึกอบรมด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและกระบวนการในการทำงานเป็นทีม ในส่วนของเนื้อหาและกิจกรรมในการพัฒนาทีมงานที่มีค่าความถี่มากกว่าข้อเสนอแนะอื่น คือ การใช้คอมพิวเตอร์ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติราชการ รองลงมา คือ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประพันธ์ คำสามารถ (2550: 101-106) ได้ศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากการเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกันและด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงาน มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และด้านการพัฒนาบุคลากร มีการทำงานเป็นทีมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมและด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามอายุของโรงเรียน พบว่า มีการทำงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน และด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

และสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ และด้านความสัมพันธ์ภายในทีมงานในโรงเรียนที่มีอายุมากกว่า 60 ปี มีการทำงานเป็นทีมมากกว่าโรงเรียนที่มีอายุไม่เกิน 60 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปราโมทย์ พากพุลไพร (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์ ในแต่ละด้านได้ผลการศึกษาดังนี้ ด้านการสร้าง ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นความสำคัญของทีมงานและความเข้มแข็งขององค์การ พบว่า สมาชิกมีความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ด้านการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน โดยภาพรวมสมาชิกมีความตระหนักในการทำงานเป็นทีมมากขึ้น ด้านการสร้างความไว้วางใจใน ทีมงาน โดยภาพรวมสมาชิกทุกคนให้ความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน มีความไว้นื้อเชื่อใจ กันมากขึ้น ด้านการสื่อสารในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีการติดต่อสื่อสารกันในการทำงาน และด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกทุกคนมีการติดต่อสื่อสารกัน ในการทำงาน และด้านการเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงานโดยภาพรวมสมาชิกมีความร่วมมือในการ ทำงานดี ผู้ประสานงานฝ่ายมีส่วนช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน

อภิชาติ ไตรธิเลน (2550: 203) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมตาม ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้าน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศของทีม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการ สื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการประเมินตนเอง ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

รัชนิกร สมทรัพย์ (2550: บทคัดย่อ) ศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2547 – 2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร 6 ด้าน คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้าน การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการมีผลประโยชน์ร่วมกัน พบว่า ระดับ การทำงานเป็นทีมโดยจำแนกตามตำแหน่งและประเภทโรงเรียน มีระดับการทำงานเป็นทีมใน ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนรัฐบาล และเอกชน มีระดับการทำงานเป็นทีมโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ศรีศักดิ์ ศูนย์ไศรภ (2550: 80-88) ได้ศึกษาการศึกษาพฤติกรรมการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรม การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาด

กลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบพฤติกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมและด้านบทบาทที่สมดุล ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ด้านสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและด้านการสื่อสารที่ดี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และด้านการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p.05)

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขียงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น การใช้ปัญญา ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูแยกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์และขนาดโรงเรียน พร้อมกับศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย จำนวน 313 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ ขนาดโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เดชา ศิลาจตุณลักษณ์ (2551: 69-72) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 ผลการศึกษาพบว่าสภาพปัญหาก่อนการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา กลุ่ม

ส่งเสริมการจัดการศึกษาไม่มีความรู้ ความเข้าใจและไม่มีทักษะการทำงานเป็นทีม การทำงานไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จ ผลการดำเนินการจัดฝึกอบรมและการนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Technique) ในวงรอบที่ 1 การทำงานเป็นทีมของบุคลากรยังมีส่วนบกพร่องจึงได้มีการวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาที่พบ จึงวางแผนการพัฒนาในวงรอบที่ 2 เมื่อการพัฒนาครบทั้ง 2 วงรอบพบว่าบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดีมีความพึงพอใจในขั้นตอนการฝึกอบรม ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ มีความสนใจและให้ความร่วมมือ แต่ละคนสามารถทำงานเป็นทีมได้อีกทั้งยังเห็นตรงกันให้ใช้การนิเทศแบบโค้ชชิ่ง (Coaching Technique) ซึ่งเป็นการใช้เทคนิคและแนะนำวิธีการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความรู้ความสามารถ ตามความต้องการเฉพาะรายบุคคลและบรรยากาศการแนะนำแบบกัลยาณมิตรตามกรอบภารกิจที่ต้องการให้บุคลากรเกิดคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน ผลการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการทำงานเป็นไปในทางพัฒนา สามารถพัฒนางานตามกรอบภารกิจที่วางไว้คือ ด้านความเข้าใจบทบาท อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในทีมงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจและด้านภาวะความเป็นผู้นำโดยสรุป การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ประสบความสำเร็จ และสามารถเป็นแนวทางสำหรับฝ่ายและหน่วยงานอื่น ๆ นำไปแก้ปัญหในการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สุนทร พลวงค์ (2551: 96-99) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลท่าสะอาด อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลท่าสะอาด อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย ใน 5 ด้าน คือ ด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าก่อนการพัฒนา กลุ่มเป้าหมายยังขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม งานที่มีประสิทธิภาพทำให้การทำงานไม่บรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควรจึงดำเนินการพัฒนาโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศแบบโค้ชชิ่งในกิจกรรมการแข่งขันกีฬาท้องถิ่นสัมพันธ์ในวงรอบที่ 1 ภายหลังดำเนินการพัฒนาพบว่า กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมตามกรอบการพัฒนาการทำงานเป็นทีม 5 ด้าน การกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงานด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ และด้านการตัดสินใจร่วมกัน และกลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าส่วนใหญ่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับสื่อสารกันอย่างเปิดเผย การกระจายความเป็นผู้นำและการตัดสินใจร่วมกัน แต่มีผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าจำนวน 1 คนที่ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่กล้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สื่อสารและ

อภิปรายระหว่างกันอย่างจริงจังเปิดเผยและไม่ยอมเป็นผู้นำในการทำงานตามที่ทีมงานได้รับมอบหมาย จึงได้ดำเนินการพัฒนาในวงรอบที่ 2 โดยการนิเทศแบบโคชซึ่ง ในกิจกรรมการจัดงาน ประเพณีบุญบั้งไฟ ภายหลังดำเนินการพัฒนาพบว่ากลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้าทุกคนสามารถทำงานเป็นทีมได้

รุ่งฤดี อัปมาตย์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคาย และหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 232 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มทั้ง โดยภาพรวมและรายด้าน 2. การสร้างทีมงานในโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านและไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่ม 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงมีบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

นันธิดา บัวสาย (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนมเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิผลการทำงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุดลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

จันธิดา ผ่านผ่อง (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงที่สุดลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือ ภาวะผู้นำเชิงبارมี ด้านการ

กระตุนทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย สูงสุดลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในโรงเรียน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นสารสนเทศ ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ประพันธ์ คำสามารถ (2553: 100) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า มีการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านขั้นตอนการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ด้านสมาชิกมีส่วนร่วมและมีโอกาสเป็นผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและด้านการสนับสนุนและไว้วางใจกัน

ธนิต ทองอาจ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร อยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับมากเช่นกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ จำแนกตามสภาพการทำงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามสภาพการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบความคิดเห็น ของข้าราชการครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานที่มีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .592 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ .629 สามารถอธิบายความ

แปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 39.60 และด้านการสร้างบารมีของผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .648 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 41.90 คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงเจกบุคคล เพราะสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกและด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

เรียบใจ คุณสมบัติ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และระดับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้านโดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยสามารถทำนายการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.00

อินทรา อินทโชติ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1. สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. การเปรียบเทียบสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน สรุปได้ดังนี้ 2.1 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ พบว่า สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย เพศชายมีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าเพศหญิง 2.2 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก 2.3 สมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

ลาดกระบ้ง กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 15 ปี มีสมรรถนะการทำงานเป็นทีมสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-15 ปี และต่ำกว่า 5 ปี

ธัญญา ประจงใจ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านโดยเฉพาะด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. ระดับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการประสานงาน และด้านการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ 5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์แต่ละด้านพบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในช่วงระหว่าง 0.09-0.63

## 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โจนส์ (จิวนรรณ โตะเหมื่อน. 2549: 97; อ้างอิงจาก Jones. 1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ที่มีต่อความเข้าใจความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือ พบว่า 1. ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีนัยสำคัญในการสนับสนุนที่มีผลต่อความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือ 2. มีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจในการเป็นตัวแทนส่วนบุคคล ต่อระดับความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือและอัตราส่วนของความเข้าใจในตัวบุคคล ที่มีผลต่อระดับการอยู่รอดขององค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม 3. ระดับสูงต่ำที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคลในการเป็นตัวแทนจะมีผลต่อข้อตกลงของระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนความร่วมมือ 4. ในการเป็นตัวแทนนั้น มีผลต่อระดับความเข้าใจในความร่วมมือที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีมที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเป็นตัวแทนความร่วมมือต่อไปในภายหน้า 5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการติดต่อสื่อสารเป็นเงื่อนไข 2 ประการ ที่ส่งผลต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม และยังเป็นคำทำนายต่อระดับความเข้าใจในความสำเร็จของการเป็นตัวแทนของความร่วมมือ 6. ความเชื่อในการเป็นตัวแทนของรัฐหรือท้องถิ่น ไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 7. หน่วยงานที่มีตัวแทนบุคลากรไม่ได้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลถึงความสำคัญต่อองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

ออสติน; และ บาลด์วิน (Austin; & Baldwin. 1991: Abstract) ศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงาน จากการศึกษาพบว่า บทบาทด้านการสอนและการร่วมมือกันทำงานวิจัย จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับองค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ปริมาณงานและลักษณะของสมาชิก ได้แก่ การสื่อสารที่ดี ความรับรู้ถึงความแตกต่างในบทบาท และใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ต่อกัน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ภูมิหลัง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของทีม ความยืดหยุ่นผูกพันของทีม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันทำงานของทีม

บอร์เรอรัม (ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์. 2551: 37; อ้างอิงจาก Boareroom.1993) ได้รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้จัดการชาวออสเตรเลียที่มีค่านิยมทางการบริหารและรูปแบบแนวทางการบริหารต่างกัน พบว่า หากความสัมพันธ์ภายในทีมมีคุณภาพสูงมีการสื่อสารเป็นระบบ เปิดและชัดเจนและมีวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกันจะทำให้องค์กรมีความเหมาะสมและเกิดการแบ่งปันผลประโยชน์อันเนื่องมาจากการสื่อสารที่มีทิศทางที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพของผู้บริหารระดับสูงในทีมรวมทั้งการปฏิบัติงานจะสะท้อนให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับคือ 1) การเปลี่ยนแปลงการบริหารจะมีประสิทธิภาพมาก 2) ระบบการควบคุมขององค์กรมีประสิทธิภาพมาก 3) ความเครียดต่ำและ 4) ความพึงพอใจในงานสูง

โรบินสัน (Robinson. 1994: Abstract) ศึกษาผู้บริหารในที่ทำงานโดยประเมินการมีส่วนร่วมของสมาชิกในที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า 1. เงื่อนไขที่ดีต่อการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อระบบการทำงานอยู่ทิศทางเดียวกับโครงสร้างองค์การ 2. สมาชิกที่มีทักษะในการทำงานเป็นทีมที่ดีและสามารถให้คำปรึกษาได้ เป็นผู้ที่เป็แกนกลางของการพัฒนาทีมงานได้ดีที่สุด 3. วัฒนธรรมของชาติมีอิทธิพลต่อส่วนรวม แต่ไม่เป็สิ่งผิดในการให้ความร่วมมือ 4. การเข้าร่วมของสมาชิกที่ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความตระหนักถึงคำว่า ทีม

เบลนเชโร โบโรสกี; และ เดอร์ (Blancero, Boroski; & Dyer. 1996: 383 - 403) ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่องค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องการและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญสำหรับทุกตำแหน่งงานในองค์การ ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) การตัดสินใจโดยหลักของความเป็นจริง การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) การสื่อสาร (Communication) การฟังและการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

2. สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะเสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในความต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถามและการตีความ (Questioning) และความรู้สึกล้วนบุคคล (Organization Astuteness)

3. สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role – Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) และผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Organization Leader)

ริชาร์ด (Richard.1997: unpagged; อ้างอิงจาก ชรินา แก้วสีขาว. 2547: 54) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน การมีส่วนร่วมของวัฒนธรรมการทำงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในหน่วยงานหรือองค์กรหลาย ๆ อย่าง ทีมงานมีส่วนช่วยและมีส่วนรับผิดชอบในการจัดการและการทำงาน สิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จของทีมงาน คือ การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมทีมงาน การฝึกฝนทีมงานให้ประสบความสำเร็จและการให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานแก่ทีมงาน

ฮอลล์ (Hall, 1999: 53) ได้ศึกษาการใช้เวลาวางแผนร่วมกันเป็นทีมในโรงเรียนดีลาแวร์ ซึ่งเป็นโรงเรียนปฏิรูปขนาดกลาง โดยมีการจัดทีมงานครูที่มีระเบียบวินัยต่างกันให้มาศึกษางานกับกลุ่มนักเรียนกลุ่มเดียวกัน พื้นที่เดียวกันและตารางเวลาเดียวกัน จุดประสงค์ของการจัดสร้างทีมงานก็คือ การสร้างกลุ่มสังคมเล็ก ๆ ซึ่งครูจะได้พบกับความต้องการทางด้านการศึกษาและความต้องการทางด้านพัฒนาของนักเรียนซึ่งอาจจะรวมถึงสร้างความพึงพอใจร่วมกัน คณะกรรมการปฏิรูปโรงเรียนแนะนำให้ใช้เวลาวันละ 7 คาบในการวางแผนร่วมกันนั้น เป็นการสร้างกลุ่มที่ดีที่สุด การศึกษาครั้งนี้ต้องการทราบว่าใช้เวลาในการวางแผนให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง หัวหน้าทีมมีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนหรือไม่ การวางแผนกระทบกระเทือนต่อทีมงานและนโยบายของโรงเรียนอย่างไร การศึกษาวิจัยนี้สรุปได้เป็น 4 ประเด็น สองประเด็นแรก คือ โรงเรียนต้องประชุมหารืออย่างต่อเนื่องในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนต้องวางแผนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เป็นเรื่องปัจจุบันและเป็นความต้องการให้ดำเนินไปเรื่อย ๆ อีกสองประเด็นหลังเป็นสิ่งที่ใหม่ ๆ สำหรับโรงเรียนครูใหญ่ต้องเสนอการพัฒนาอย่างมืออาชีพโดยผ่านการทำงานเป็นทีมและในการประชุมคณะครู ต้องใช้กิจกรรมแบบทีมงานเพื่อเพิ่มจิตสำนึกในการทำหน้าที่ของคณะครู จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจะพัฒนาสถานศึกษาได้

เบลส และเบลส (Blasé and Blasé, 2002: 67) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครูผู้วิจัย เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกา ที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลย ไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่อง คือ ละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์ และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้ขึ้นในโรงเรียนอื่น

ชูประกิต (Cheaupalakit, 2002: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้บริหารชายและหญิงในสถาบันอุดมศึกษาไทยและเพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเหล่านี้ และการรับรู้ของผู้บริหารเหล่านี้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนต่อการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร จำนวน 556 คน (แบ่งเป็นชาย 407 คน และหญิง 151 คน) โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ของแบสและเอวโอ (Bass; & Avio, 1995) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุเฉลี่ย 51 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกจากสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ มีตำแหน่งทางวิชาการ (รองศาสตราจารย์) และทำงานในสถาบันอุดมศึกษามากกว่า 21 ปี และก่อนที่จะดำรงตำแหน่งบริหาร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งทางบริหารไม่น้อยกว่า 9 ปี ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยผ่าน

หลักสูตรการอบรมด้านภาวะผู้นำ โดยผู้บริหารชายไม่มีบุคคลที่เป็นแบบอย่างสำหรับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน (เพศ และระดับตำแหน่ง) ส่งผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารหญิงจะใช้องค์ประกอบของ Total Transformational ในระดับมากกว่าและองค์ประกอบ management by exception ในระดับน้อยกว่าผู้บริหารชาย

สุวรรณชิน (Suwannachin. 2003: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ค่านิยมทางวัฒนธรรมและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ ค่านิยมทางวัฒนธรรมและผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยโดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) เพื่อวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) และใช้มาตรวัดของดอร์ฟแมนและโฮเวลล์ (Dorfman and Howell) ในการประเมินค่านิยมทางวัฒนธรรม ประชากรในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยทำการสุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 359 คน ผลการศึกษาพบว่า ทุกมิติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมิติ 2 ด้านของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ มิติด้านการให้รางวัลและมิติการจัดการ ตามความคาดหวังแบบเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไทย ในขณะที่มิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กลับมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อความพยายาม เกินกว่าระดับปกติและการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา และพบว่า การหลีกเลี่ยงต่อความไม่แน่นอน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมิติ 2 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งได้แก่ มิติด้านการให้รางวัลและมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุก การรวมเป็นหมู่คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ อิทธิพลเชิงอุดมคติ การจูงใจที่นำไปสู่แรงบันดาลใจและการกระตุ้นเชิงสติปัญญา ความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการกระตุ้นทางสติปัญญา ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และมิติด้านการให้รางวัล และมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรุกของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและความรู้สึกเกี่ยวพันเชิงครอบครัว มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อตัวแปรตามทั้งสาม การรวมเป็นหมู่คณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติและการรับรู้ต่อประสิทธิภาพของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ ความห่างไกลต่ออำนาจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่าง มิติการให้รางวัลและมิติความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่าง มิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับและต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา และประเด็นสุดท้าย คือ คุณลักษณะของความเป็นเพศชายมีอิทธิพลในระดับปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างมิติการจัดการตามความคาดหวังแบบเชิงรับ และต่อความพยายามเกินกว่าระดับปกติของผู้ใต้บังคับบัญชา

คอนฮุน (Calhoun. 2004: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ ในการบูรณาการระบบเทคโนโลยี การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะระบุยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบูรณาการระบบเทคโนโลยี ตามความเข้าใจของผู้บริหาร วิทยาลัยรัฐบาลประจำอำเภอในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ยังต้องการที่จะระบุระดับความเข้าใจ และการเล็งเห็นถึงความสำคัญของการใช้ระบบเทคโนโลยีของผู้บริหารอีกด้วย วิธีการ ดำเนินการวิจัย เริ่มจากการออกแบบสอบถามเพื่อทำการสำรวจผู้บริหารจำนวน 16 โรงเรียน แล้วสรุปคำตอบออกมาในรูปแบบการพรรณนา ต่อจากนั้นจึงทำการศึกษาในเชิงลึกโดยใช้แบบ สัมภาษณ์กับผู้บริหารจากจำนวน 6 โรงเรียน การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 2 แบบนี้มีการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ การกระจายวิสัยทัศน์ การกระจายความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์หรือการคิดเชิงระบบ ความเข้าใจในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงหรือกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการกระตุ้น การตัดสินใจ การเป็นแบบอย่าง และการนำผู้อื่น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีการใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงทั้ง 7 อย่าง เพียงแต่อาจจะมากน้อยไม่เท่ากัน ข้อค้นพบในเชิงลึกพบว่า วิสัยทัศน์ การ กล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการกระตุ้น การตัดสินใจ การเป็นแบบอย่าง และการนำผู้อื่น เป็น 3 กลยุทธ์ ที่ผู้บริหารเห็นว่าสำคัญมากและใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้ยัง ค้นพบอีกว่า ผู้บริหารทุกคนต่างตระหนักในทักษะหรือความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยี เพียงแต่ไม่ต้องถึงกับจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเสียเอง และผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วน ใหญ่ สามารถใช้เทคโนโลยีระดับการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี

เวอร์ (Wirth. 2004: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตนเองและ การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงตนเอง และความเป็นไปได้ในการเสริมพลังบุคลากรสำหรับการปฏิบัติใน การเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างฉับพลัน เป็นการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐานในเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำตนเองและการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงตนเอง และความเป็นไปได้ในการเสริมพลัง บุคลากรสำหรับการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างกะทันหัน ส่วนหนึ่งของการวิจัยนี้มีการปรับปรุงคำถาม (RSLQ) ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตนเอง มีการตรวจสอบให้แน่ชัดว่ามีการเพิ่มความ หลากหลายในกลุ่มอายุของประชากรมากกว่าการศึกษาในครั้งก่อน ๆ จากปัจจัยที่มีทั้งหมด 8 ปัจจัย พบว่า มีหนึ่งปัจจัยที่ไม่สอดคล้องกับการวิจัยที่ผ่านมา จึงมีการเพิ่มความแตกต่างให้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับการริเริ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยการ หาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างทั่วไปของภาวะผู้นำตนเองกับการริเริ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการตั้งเป้าหมายของตนเองในภาวะผู้นำตนเองและ ส่วนประกอบของการมีอิทธิพลที่สูงขึ้นและเป็นแรงจูงใจให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า ทั้งสามส่วนที่กล่าวมามีความสัมพันธ์กัน จากงานวิจัยนี้เป็นการสร้างรากฐานสำหรับ การศึกษาในครั้งต่อไป ถึงการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะกระตุ้นไปถึงการแสวงหาการ

กำหนดเป้าหมายของตนเองให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำตนเองและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนถึงการเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากร สามารถเป็นพื้นฐานสำหรับโปรแกรมการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ที่อาจจะตอบสนองโลกแห่งการเรียนรู้ที่ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในชีวิตประจำวันของคนในสมัยปัจจุบันได้มากขึ้น

ฮาโกวสกี (Hagovsky. 2004: Abstract) ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำและการเรียนแบบสหศึกษา เป็นกรณีศึกษาที่วิทยาลัยเซนต์ฮิลล์ ซึ่งเป็นหนึ่งในอีกหลาย ๆ วิทยาลัยที่เป็นวิทยาลัยสตรี ที่มีขนาดเล็กและเปิดสอนเฉพาะวิชาศิลปะ วรรณกรรมและศาสนานิกายคาทอลิก โดยการใช้การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์ (Kotter. 1996: 35 - 145) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1. สร้างความจำเป็นอันเร่งด่วนว่าทำไมองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลง โดยการนำปัญหามากำหนดวิสัยทัศน์หรือความคาดหวังว่าอยากเห็นปัญหาลดลงแค่ไหน เพียงใด เพราะในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรตามปกตินั้นยังกำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 2. กำหนดทีมเจ้าภาพ ที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหา โดยการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดทีมงานที่มาจากความหลากหลาย ด้วยความสามารถของผู้ปฏิบัติ 3. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และปรึกษาหารือกับทีมเจ้าภาพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ไปสู่ขั้นปฏิบัติ 4. สร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในหมู่เจ้าหน้าที่ โดยใช้การสื่อสารที่มีการทบทวนถึงวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ และต้องทำอย่างเต็มกำลัง 5. มอบอำนาจให้ทีมเจ้าภาพอย่างเพียงพอ เป็นการเสริมพลังอำนาจให้กับผู้ที่พยายามลงมือกระทำการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการยกย่องและตอบแทนในรูปของรางวัลที่เหมาะสม 6. รับนำผลงานที่เกิดขึ้นไปประกาศชัยชนะ เพื่อจูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นยิ่งขึ้น 7. รวบรวมผลสำเร็จในแต่ละขั้นตอนเข้าด้วยกันและขยายผลไปยังเรื่องใหม่ ๆ ต่อไป 8. หยั่งรากการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า หัวใจของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถส่งผ่านวิสัยทัศน์เหล่านี้ไปสู่ผู้บริหารระดับกลางและรับปฏิบัติการได้อย่างสมบูรณ์ จึงจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สตับส์ (Stubbs. 2005: Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีมกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของสมาชิก พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของความฉลาดทางอารมณ์ของสมาชิกในทีม ซึ่งส่งผลให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำทีม

โมกัตตาม และแคมบิซ (Moghaddam and Kambiz. 2006: unpagged) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีการจัดการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบจำลองพฤติกรรมและอำนาจของผู้นำแต่ละคนในองค์กร เพื่อศึกษาผลของพฤติกรรมภาวะความเป็นผู้นำและอำนาจ โดยนักวิจัยได้พัฒนาและสำรวจไปยังกลุ่มเป้าหมาย 120 คน ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมส่งผลกระทบบ้านพฤติกรรมและอำนาจบนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

โจนาธาน (Jonathan. 2007: Abstract) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ไปสู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษา จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคม ชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้งสามคนมีความเห็นตรงกันในเรื่องการหล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการดังนี้ 1. ความชอบธรรม 2. การเข้าใจเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า 3. ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ 4. ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และ 5. ความเข้าใจในความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล จากการศึกษาเขาได้ข้อค้นพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะตามมาด้วยปัญหาที่จะต้องพิสูจน์อีกมากมาย และจากกรณีศึกษาจากผู้นำทั้งสามรายที่กล่าวมา สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้ง ได้ดังนี้ 1. บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 2. ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือคนอื่น 3. ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง 4. ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป 5. ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจต่าง ๆ 6. ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น ๆ 7. ผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

บริกซ์ (Briggs. 2011: Abstract) ศึกษาการสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์กร โดยแต่ละองค์กรมีปัญหาด้านเศรษฐกิจและการจัดการที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากปัญหาดังกล่าว การดำเนินงานของทีมงานจึงมีความสำคัญ จากการศึกษาพบว่า การสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1. สร้างการยอมรับในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 2. ใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ 3. สร้างวิสัยทัศน์ของทีมงานให้มีสมรรถนะสูง 4. กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินงานให้ชัดเจน 5. ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 6. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ 7. มีการตรวจสอบการดำเนินงานและปรับกระบวนการให้เหมาะสม เบอร์นาร์ด (Bernard. 2006: 277 - 293) ได้ทำวิจัยเรื่อง การทบทวนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผลกระทบในการเปลี่ยนสภาพโรงเรียนเป็นกรณีศึกษาโรงเรียนฟีลิก ฮอลท์ (Felix Holt School) โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากรายงานขององค์กรรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพแห่งชาติ (Ofsted) และเอกสารประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 ถึง ค.ศ. 2003 ผู้วิจัยได้เข้าไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนและได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในพื้นที่ คณะครูและพนักงานฝ่ายปกครอง

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการสังเกตการเรียนการสอนและการจัดทำรายงานนำเสนอครูใหญ่และเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อที่จะค้นหาว่าโรงเรียนฟิสิก ฮอลล์ มีการเพิ่มประสิทธิผลในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การบริหารของครูใหญ่คนปัจจุบัน ด้วยการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากการศึกษากรณีศึกษาของโรงเรียนฟิสิก ฮอลล์ ได้ข้อค้นพบว่าโรงเรียนฟิสิก ฮอลล์ สามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมได้อย่างแตกต่างดูได้จากในระยะเวลา 12 ปีของการขับเคลื่อนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่สอบผ่านข้อสอบมาตรฐานแห่งชาติในระดับ A Level เพิ่มขึ้นจาก 20% เป็น 50% และมีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2 ถึง 3 เท่า ผลการวิจัยพบว่า ทั้งนี้เนื่องมาจากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีความนับถือ ศรัทธาให้ความเคารพ ประทับใจ เกิดความภูมิใจที่อยู่ใกล้ชิด มีการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน และการปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและเทคนิคการมอบหมายงาน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กร การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งคน เงิน วัสดุและวิธีการ ที่มีความแตกต่างกันแต่ละบทบาทและหน้าที่หลัก ๆ ที่คล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันไปบ้างตามข้อเฉพาะข้อปฏิบัติปลีกย่อยเท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนพยายามให้ครูผู้สอนเรียนรู้วิธีการและเป้าหมายในการทำงานเป็นทีม ให้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและพัฒนางานให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา มีการกำหนดหน้าที่การทำงานอย่างชัดเจนและมีการประชุม ประสานงานทุกครั้งในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของครู เพราะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากตัวของผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นตนเองและมองงานในแง่บวกหรือกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร พัฒนาความสามารถ โดยภาพรวมของผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่น ดังนี้คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำควรส่งเสริมสามารถจูงใจให้ครูผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กร และจากลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์กันและการทำงานร่วมกันเป็นประจำ จึงทำให้ครูผู้สอนเกิดการรับรู้ภาวะผู้นำ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าและนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

##### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 194 คน โรงเรียนขนาดกลาง 590 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 1,249 คน ขนาดใหญ่พิเศษ 1,036 คน รวมประชากร 3,069 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 346 คน โดยการกำหนดตามตารางเคร์จซี่; และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับฉลากเพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

| ขนาดโรงเรียน  | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|---------------|---------|---------------|
| ขนาดเล็ก      | 194     | 22            |
| ขนาดกลาง      | 590     | 66            |
| ขนาดใหญ่      | 1,249   | 138           |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | 1,036   | 115           |
| รวม           | 3,069   | 346           |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับ เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ใน 5 ด้าน 1) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 5) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ใน 4 ด้าน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การปรับตัวในการทำงาน 3) ภาวะผู้นำในการทำงาน 4) แรงจูงใจในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ ตำราและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาประมวลเป็นแนวคิดในการสร้างคำถาม

2. สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย

3. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการปริญญานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในด้านภาษา เนื้อหา หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม

โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Index of Item - Objective Congruence): IOC)

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1970: 161) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนนหาคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เท่ากับ .962 และค่าความเชื่อมั่นของการทำงานเป็นทีมของครู เท่ากับ .95

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ปีการศึกษา 2559 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4
2. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามคืนทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปรับด้วยตนเอง ในกรณีที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนน้อย ผู้วิจัยติดตามทวงถามด้วยตนเอง
4. เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทำการคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 335 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.82% เพื่อนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้
  - ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ขอแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส (Coding) ทั้ง 3 ตอน ให้คะแนน โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้
    - 5 หมายถึง มากที่สุด
    - 4 หมายถึง มาก
    - 3 หมายถึง ปานกลาง
    - 2 หมายถึง น้อย
    - 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 1 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553: 102)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553: 102)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมปานกลาง
- 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550: 316)

- สูงกว่า .90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
- .71 - .90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
- .30 - .70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- ต่ำกว่า .30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
- .00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นตัวแปรพยากรณ์ โดยสามารถทำนายตัวแปรเกณฑ์ คือ การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

5.1.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence, IOC)

5.1.2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

### 5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.3.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

5.3.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่และขนาดสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.2 วิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

|           |     |                                                |
|-----------|-----|------------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)                          |
| SD        | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)      |
| n         | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                           |
| r         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                      |
| b         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |

|                                                                                   |     |                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------|
| $\beta$                                                                           | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน                       |
| $a$                                                                               | แทน | ค่าคงที่                                                                 |
| $R$                                                                               | แทน | ค่าที่แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมดกับตัวแปรตาม |
| $R^2$                                                                             | แทน | ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม                  |
| $SE_b$                                                                            | แทน | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย                         |
| $SE_{est}$                                                                        | แทน | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์                                       |
| $t$                                                                               | แทน | ค่าสถิติการแจกแจงแบบที                                                   |
|  | แทน | คะแนนของการทำงานเป็นทีมของครูที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ          |
| $\hat{Z}$                                                                         | แทน | คะแนนของการทำงานเป็นทีมของครูที่ได้จากสมการพยากรณ์                       |
| $X_1$                                                                             | แทน | คะแนนของการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม                                        |
| $X_2$                                                                             | แทน | คะแนนของการกระตุ้นทางปัญญา                                               |
| $X_3$                                                                             | แทน | คะแนนของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                                     |
| $X_4$                                                                             | แทน | คะแนนของการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล                                    |
| $X_5$                                                                             | แทน | คะแนนของการสร้างแรงบันดาลใจ                                              |
| $Y_1$                                                                             | แทน | คะแนนของการมีส่วนร่วมในการทำงาน                                          |
| $Y_2$                                                                             | แทน | คะแนนของการปรับตัวในการทำงาน                                             |
| $Y_3$                                                                             | แทน | คะแนนของภาวะผู้นำในการทำงาน                                              |
| $Y_4$                                                                             | แทน | คะแนนของแรงจูงใจในการทำงาน                                               |
| $Y$                                                                               | แทน | คะแนนของการทำงานเป็นทีมของครูในรูปคะแนนมาตรฐาน                           |
| $F$                                                                               | แทน | ค่าทดสอบนัยสำคัญของตัวแปรทุกตัวในสมการ                                   |
| $p$                                                                               | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติ                                                    |
| **                                                                                | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                                           |

## 2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่และขนาดสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลดังตารางที่ 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่และขนาดสถานศึกษาของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559

| สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม        | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------|-------|--------|
| เพศ                           |       |        |
| 1. ชาย                        | 172   | 51.3   |
| 2. หญิง                       | 163   | 48.7   |
| รวม                           | 335   | 100    |
| อายุ                          |       |        |
| 1. ตั้งแต่ 21– 30 ปี          | 110   | 32.8   |
| 2. ตั้งแต่ 31 – 40ปี          | 158   | 47.2   |
| 3. ตั้งแต่ 41 – 50 ปี         | 59    | 17.6   |
| 4. มากกว่า 51 ขึ้นไป          | 8     | 2.4    |
| รวม                           | 335   | 100    |
| วุฒิการศึกษาสูงสุด            |       |        |
| 1. ปริญญาตรี                  | 189   | 56.4   |
| 2. ปริญญาโท                   | 144   | 43.0   |
| 3. ปริญญาเอก                  | 2     | 0.6    |
| รวม                           | 335   | 100    |
| ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ |       |        |
| 1. ตั้งแต่ 1 – 5 ปี           | 41    | 12.2   |
| 2. ตั้งแต่ 6 – 10 ปี          | 108   | 32.2   |
| 3. ตั้งแต่ 11 – 20 ปี         | 141   | 42.1   |
| 4. มากกว่า 20 ปี              | 45    | 13.5   |
| รวม                           | 335   | 100    |
| ขนาดสถานศึกษา                 |       |        |
| 1. ขนาดเล็ก                   | 22    | 6.6    |
| 2. ขนาดกลาง                   | 65    | 19.4   |
| 3. ขนาดใหญ่                   | 136   | 40.6   |
| 4. ขนาดใหญ่พิเศษ              | 112   | 33.4   |
| รวม                           | 335   | 100.0  |

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 มีอายุตั้งแต่ 31 – 40 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 47.2 มีวุฒิการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรีจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 56.4 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่

11 – 20 ปี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 และมีขนาดสถานศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมและรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวม และรายด้าน

| ด้านที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|---------|-------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1       | ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม       | 4.19      | 0.51 | มาก   |
| 2       | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา              | 4.13      | 0.45 | มาก   |
| 3       | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์    | 4.25      | 0.56 | มาก   |
| 4       | ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล   | 4.17      | 0.47 | มาก   |
| 5       | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ             | 4.16      | 0.49 | มาก   |
|         | รวม                                 | 4.18      | 0.42 | มาก   |

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.42$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.56$ ) ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.51$ ) ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.17$ ,  $SD = 0.47$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.16$ ,  $SD = 0.49$ ) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $SD = 0.45$ )

วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 6-10

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการเป็นแบบอย่าง ที่เหมาะสม  
โดยรวม และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม                                  | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|----------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม               | 4.13      | 0.74 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพดี สง่างาม                        | 4.18      | 0.77 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่น่านับถือ น่ายกย่อง              | 4.23      | 0.77 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ              | 4.21      | 0.77 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม | 4.24      | 0.78 | มาก   |
| 6      | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี                      | 4.18      | 0.75 | มาก   |
| 7      | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์            | 4.16      | 0.74 | มาก   |
| รวม    |                                                                | 4.19      | 0.51 | มาก   |

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.51$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.78$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่น่านับถือ น่ายกย่อง ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.77$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.77$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา                                                                           | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ                             | 4.08      | 0.73 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ศรัทธา และความมั่นใจให้กับครู                          | 4.20      | 0.72 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนมุมมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ            | 4.09      | 0.72 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา                   | 4.07      | 0.62 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่                 | 4.24      | 0.71 | มาก   |
| 6      | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าการใช้ความรู้สึกตนเอง | 4.19      | 0.68 | มาก   |
| 7      | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น                 | 4.02      | 0.71 | มาก   |
| 8      | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ                 | 4.07      | 0.71 | มาก   |
| 9      | ผู้บริหารสถานศึกษาจูงให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง                         | 4.25      | 0.66 | มาก   |
| รวม    |                                                                                                  | 4.13      | 0.45 | มาก   |

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $SD = 0.45$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจูงให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.66$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.71$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ศรัทธา และความมั่นใจให้กับครู ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.72$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  
โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์                                                            | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นกระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม                             | 4.27      | 0.73 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องค่านิยม                       | 4.33      | 0.78 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ | 4.22      | 0.72 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบ                     | 4.19      | 0.62 | มาก   |
| รวม    |                                                                                             | 4.25      | 0.56 | มาก   |

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.56$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องค่านิยม ( $\bar{X} = 4.33$ ,  $SD = 0.78$ ) ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นกระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.27$ ,  $SD = 0.73$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.22$ ,  $SD = 0.72$ )

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการคำนึงถึงการเป็น ปัจเจกบุคคล  
โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล                                              | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล                              | 4.13      | 0.73 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้<br>ความสามารถของแต่ละบุคคล | 4.19      | 0.63 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ<br>ตามความเหมาะสม | 4.20      | 0.70 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน                              | 4.24      | 0.66 | มาก   |
| 5      | ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละ<br>บุคคล                 | 4.16      | 0.69 | มาก   |
| 6      | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานเป็น<br>รายบุคคล      | 4.13      | 0.65 | มาก   |
| 7      | ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็น<br>รายบุคคล             | 4.17      | 0.65 | มาก   |
| รวม    |                                                                                | 4.17      | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ,  $SD = 0.47$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.24$ ,  $SD = 0.66$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.70$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน ให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.63$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม  
และรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                                                              | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่าง<br>สม่ำเสมอ                | 4.14      | 0.66 | มาก   |
| 2      | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึด<br>ประโยชน์ส่วนรวม             | 4.18      | 0.71 | มาก   |
| 3      | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                | 4.21      | 0.74 | มาก   |
| 4      | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ<br>วางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง | 4.15      | 0.66 | มาก   |
| รวม    |                                                                                      | 4.16      | 0.49 | มาก   |

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.16$ ,  $SD = 0.49$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับ  
ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่าง  
มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.74$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึด  
ประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.71$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วน  
ร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $SD = 0.66$ )

2.2 วิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวม และรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 11

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมและรายด้าน

| ด้านที่ | การทำงานเป็นทีมของครู       | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|---------|-----------------------------|-----------|------|-------|
| 1       | ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน | 4.21      | 0.43 | มาก   |
| 2       | ด้านการปรับตัวในการทำงาน    | 4.14      | 0.47 | มาก   |
| 3       | ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน     | 4.15      | 0.48 | มาก   |
| 4       | ด้านแรงจูงใจในการทำงาน      | 4.06      | 0.36 | มาก   |
| รวม     |                             | 4.14      | 0.37 | มาก   |

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 0.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.43$ ) ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $SD = 0.48$ ) ด้านการปรับตัวในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 0.47$ ) และด้านแรงจูงใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.06$ ,  $SD = 0.36$ )

วิเคราะห์ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 12-15

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน                                         | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน                                    | 4.25      | 0.71 | มาก   |
| 2      | ครูแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน                    | 4.15      | 0.71 | มาก   |
| 3      | ครูประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ                      | 4.18      | 0.74 | มาก   |
| 4      | ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                            | 4.17      | 0.70 | มาก   |
| 5      | เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา | 4.19      | 0.67 | มาก   |
| 6      | ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                          | 4.31      | 0.68 | มาก   |
| 7      | ครูให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน    | 4.21      | 0.62 | มาก   |
| รวม    |                                                                     | 4.21      | 0.43 | มาก   |

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$  ,  $SD = 0.43$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.31$ ,  $SD = 0.68$ ) ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ( $\bar{X} = 4.25$ ,  $SD = 0.71$ ) และครูให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงาน เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.62$ )

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการปรับตัวในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านการปรับตัวในการทำงาน                                | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|---------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ครูทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้สำเร็จ                  | 4.11      | 0.71 | มาก   |
| 2      | ครูนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการสอนและการทำงาน | 4.20      | 0.65 | มาก   |
| 3      | ครูปรับปรุงแก้ไขงานที่ผิดพลาดด้วยความเต็มใจ             | 3.99      | 0.74 | มาก   |
| 4      | ครูทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด            | 4.23      | 0.77 | มาก   |
| 5      | ครูใช้ความรู้ความสามารถกับงานที่ทำอย่างเต็มที่          | 4.14      | 0.65 | มาก   |
| 6      | ครูให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาได้                    | 4.26      | 0.59 | มาก   |
| 7      | ครูปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับของโรงเรียนได้ทุกข้อ           | 4.09      | 0.73 | มาก   |
| รวม    |                                                         | 4.14      | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านการปรับตัวในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$  ,  $SD = 0.47$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือครูให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาได้ ( $\bar{X} = 4.26$ ,  $SD = 0.59$ ) ครูทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.23$ ,  $SD = 0.77$ ) และครูนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการสอนและการทำงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.65$ )

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน                                           | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|-------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ครูเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                 | 4.19      | 0.71 | มาก   |
| 2      | ครูเป็นสมาชิกของทีมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมทีมตามความเหมาะสม   | 4.29      | 0.70 | มาก   |
| 3      | ครูคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของทีมได้               | 4.07      | 0.73 | มาก   |
| 4      | ครูจัดการกับความขัดแย้งและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน    | 4.12      | 0.75 | มาก   |
| 5      | ครูรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม                                | 4.21      | 0.69 | มาก   |
| 6      | ครูร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม     | 4.14      | 0.63 | มาก   |
| 7      | ครูเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ      | 4.09      | 0.71 | มาก   |
| 8      | ครูส่งเสริมให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถตามความเหมาะสมกับงาน | 4.15      | 0.67 | มาก   |
| รวม    |                                                                   | 4.15      | 0.48 | มาก   |

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$  ,  $SD = 0.48$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูเป็นสมาชิกของทีมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมทีมตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.29$ ,  $SD = 0.70$ ) ครูรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ( $\bar{X} = 4.21$ ,  $SD = 0.69$ ) และครูเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.19$ ,  $SD = 0.71$ )

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

| ข้อที่ | ด้านแรงจูงใจในการทำงาน                                                              | $\bar{X}$ | SD   | ระดับ |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|
| 1      | ครูกระตุ้นสมาชิกในทีมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน                    | 4.20      | 0.64 | มาก   |
| 2      | ครูเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการดำเนินงานของทีม                     | 4.07      | 0.65 | มาก   |
| 3      | ครูมอบหมายงานที่มีลักษณะตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม                       | 4.12      | 0.79 | มาก   |
| 4      | ครูกำหนดคุณภาพของงานก่อนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ                                     | 3.93      | 0.62 | มาก   |
| 5      | ครูสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะงาน                   | 4.13      | 0.59 | มาก   |
| 6      | ครูให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค                              | 4.18      | 0.72 | มาก   |
| 7      | ครูส่งเสริมสมาชิกในทีมให้พัฒนาความรู้เพื่อการก้าวหน้าในวิชาชีพ                      | 3.98      | 0.71 | มาก   |
| 8      | ครูส่งเสริมสมาชิกในทีมให้เข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ | 4.00      | 0.64 | มาก   |
| 9      | ครูยินดีกับเพื่อนในทีมเมื่อประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน                             | 4.02      | 0.60 | มาก   |
| รวม    |                                                                                     | 4.06      | 0.36 | มาก   |

จากตารางที่ 15 พบว่า ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้านแรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$  ,  $SD = 0.36$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ครูกระตุ้นสมาชิกในทีมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.64$ ) ครูให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค ( $\bar{X} = 4.18$ ,  $SD = 0.72$ ) และครูสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $SD=0.59$ )

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ปรากฏดังตารางที่ 16

ตาราง 16 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

| ตัวแปรภาวะผู้นำ<br>การเปลี่ยนแปลง (X) | การเป็นแบบอย่าง<br>เหมาะสม (X <sub>1</sub> ) | การกระตุ้น<br>ทางปัญญา<br>(X <sub>2</sub> ) | การมีอิทธิพล<br>อย่างมีอุดมการณ์<br>(X <sub>3</sub> ) | การคำนึงถึง<br>เป็นปัจเจกบุคคล<br>(X <sub>4</sub> ) | การสร้างแรง<br>บันดาลใจ<br>(X <sub>5</sub> ) | การมีส่วนร่วม<br>ในการทำงาน<br>(Y <sub>1</sub> ) | การปรับตัว<br>ในการทำงาน<br>(Y <sub>2</sub> ) | ภาวะผู้นำใน<br>การทำงาน<br>(Y <sub>3</sub> ) | แรงจูงใจ<br>ในการทำงาน<br>(Y <sub>4</sub> ) |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม             | 1.00                                         | .763**                                      | .620**                                                | .582**                                              | .623**                                       | .669**                                           | .623**                                        | .581**                                       | .544**                                      |
| การกระตุ้นทางปัญญา                    |                                              | 1.00                                        | .749**                                                | .732**                                              | .735**                                       | .670**                                           | .749**                                        | .737**                                       | .543**                                      |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์          |                                              |                                             | 1.00                                                  | .627**                                              | .624**                                       | .599**                                           | .691**                                        | .680**                                       | .477**                                      |
| การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล         |                                              |                                             |                                                       | 1.00                                                | .691**                                       | .636**                                           | .644**                                        | .609**                                       | .447**                                      |
| การสร้างแรงบันดาลใจ                   |                                              |                                             |                                                       |                                                     | 1.00                                         | .688**                                           | .700**                                        | .612**                                       | .472**                                      |
| การมีส่วนร่วมในการทำงาน               |                                              |                                             |                                                       |                                                     |                                              | 1.00                                             | .695**                                        | .625**                                       | .539**                                      |
| การปรับตัวในการทำงาน                  |                                              |                                             |                                                       |                                                     |                                              |                                                  | 1.00                                          | .770**                                       | .504**                                      |
| ภาวะผู้นำในการทำงาน                   |                                              |                                             |                                                       |                                                     |                                              |                                                  |                                               | 1.00                                         | .538**                                      |
| แรงจูงใจในการทำงาน                    |                                              |                                             |                                                       |                                                     |                                              |                                                  |                                               |                                              | 1.00                                        |
| การทำงานเป็นทีมของครู (Y)             |                                              |                                             |                                                       |                                                     |                                              |                                                  |                                               |                                              |                                             |

.858\*\* \*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .85 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูแต่ละด้านผลปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .66, .62, .58 และ .54 ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน และด้านแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .67 และ .54 ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการปรับตัวในการทำงานและภาวะผู้นำในการทำงานในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .74 และ .73 ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .59, .69, .68 และ .47 ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงานภาวะผู้นำในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .63, .64, .60 และ .44 ตามลำดับ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน การปรับตัวในการทำงาน ภาวะผู้นำในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .68, .70, .61 และ .47 ตามลำดับ

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ปรากฏดังตารางที่ 17

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ(Multiple Regression Analysis) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 เป็นตัวแปรเกนช์ โดยวิธี Enter

| ตัวพยากรณ์                                         | b                          | B            | SE <sub>b</sub> | t       | p    |
|----------------------------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------|---------|------|
| 1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (X <sub>1</sub> )     | .127                       | .176         | .032            | 3.984** | .000 |
| 2 การกระตุ้นทางปัญญา (X <sub>2</sub> )             | .218                       | .266         | .049            | 4.493** | .000 |
| 3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X <sub>3</sub> )  | .143                       | .216         | .029            | 4.953** | .000 |
| 4. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> ) | .090                       | .114         | .035            | 2.583** | .010 |
| 5. การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>5</sub> )           | .165                       | .219         | .034            | 4.921** | .000 |
| R= .860                                            | SE <sub>est</sub> = .19143 | F = 186.76** |                 |         |      |
| R <sup>2</sup> = .739                              | a = 1.037                  |              |                 |         |      |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านรวมกันการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ได้ร้อยละ 73.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .266 (Z_2) + .219 (Z_5) + .216 (Z_3) + .176 (Z_1) + .114 (Z_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.037 + .218(X_2) + .165(X_5) + .143(X_3) + .127(X_1) + .090 (X_4)$$

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 346 คน โดยการกำหนดตามตารางเคร์จซี่ และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีจับฉลากเพื่อใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเท่ากับ .96 และค่าความเชื่อมั่นของการทำงานเป็นทีมของครู เท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สรุปผลโดยรวมและรายด้านได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2. ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน ด้านการปรับตัวในการทำงาน และด้านแรงจูงใจในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .85 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านรวมกันการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ได้ร้อยละ 73.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

## อภิปรายผล

ผลวิจัยครั้งนี้สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆ ที่สำคัญมาอภิปรายโดยรวมและรายด้านดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากการที่จะบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถใช้สติปัญญาคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาพัฒนาองค์การและแก้ไขปัญหา บริหารทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายใต้สภาวะการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์กรโดยจะปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม (สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2546: 83-84) กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น สำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดหมายและวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น (แคทลียา ศรีโสม, 2548: 27-28) ตลอดจนนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก (ภิรมย์ ถิ่นถาวร, 2550: 30) สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภกิจ สาธุสัจ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็น

ของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับคำนี้ ผุดผ่อง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของรัชชัย หอมยามเย็น (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก

2. ระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำในการทำงาน ด้านการปรับตัวในการทำงาน และด้านแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากการดำเนินงานทุกอย่างต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน มีการประสานงานกัน ร่วมมือร่วมใจกันด้วยความสามัคคีมีเป้าหมายร่วมกัน ไว้วางใจกัน (สมชาย กิจยรรยง, 2540: 197) สร้างทีมงาน กระบวนการตัดสินใจในกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการผสมผสานสมาชิกกลุ่ม (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2545: 142) การทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นพลังสร้างสรรค์แห่งความสำเร็จในการกิจต่าง ๆ ขององค์การโดยส่วนรวมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย คำพร (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสดร ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับบนพภัสสร โกสินทรจิตต์ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องประสิทธิผลการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ การเสริมความไว้วางใจ การติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์แบบ ทักตะในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขความขัดแย้ง อำนาจอิสระของทีมงาน การพัฒนาสมาชิกทีมงาน และการประเมินตนเองอยู่ในระดับมากและงานวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประพันธ์ คำสามารถ (2550: 101-106) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของอภิชาติ ไตรธิเลน (2550: 203) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีม

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า สภาพการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศของทีม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการสร้างควมไว้วางใจและการยอมรับนับถือ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการประเมินตนเอง ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .85 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูงที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นการผลักดันให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติทั้งการสื่อสารวิสัยทัศน์ จัดทำแผนงานต่าง ๆ และแผนปฏิบัติการ ตลอดจนผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีพลัง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพ โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของทีมงาน (สุวัฒน์ อินทวงศ์, 2550: บทคัดย่อ) ผู้นำที่มีบทบาทจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รู้ถึงบทบาทของสมาชิกมีทักษะในการสื่อสาร ผู้นำจะสามารถสร้างความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมงาน (โสภา พิมพ์ศิริ, 2546: บทคัดย่อ) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับรุ่งฤดี อัมปมาตย์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี นนทบุรีและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงมีบางส่วนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และงานวิจัยของธนัญญา ประจงใจ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านร่วมกับการพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 ได้ร้อยละ 73.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญามีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ ผลวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลทั้งด้านการพัฒนาความสามารถของนักเรียน ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีมภายในโรงเรียนได้ (นันธิดา บัวสาย, 2553: บทคัดย่อ) หลักการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการโดยให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วม ยึดหลักความร่วมมือ สมาชิกทุกคนของทีมมีฐานนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน (ยงยุทธ เกษสาคร, 2541: 165-166) มีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะการแก้ปัญหาการวินิจฉัยสั่งการเกิดขึ้นจากความร่วมมือเกื้อกูลกัน การแนะนำ การวิจารณ์ การแสดงความคิดเห็น เกิดขึ้นในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (สมชาย กิจยรรยง, 2540: 204) การจะสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งควรเน้นให้แต่ละบุคคลเห็นความสำคัญของกระบวนการทำงานเป็นทีมและเน้นกระบวนการกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของเรียมใจ คุณสมบัติ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และงานวิจัยของธนิต ทองอาจ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหาร ด้านการสร้างบารมีของผู้บริหารและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญานับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สำคัญส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ จูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงมุมมองของปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหามีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน

ได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเองสอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 76-77) สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) สรุปว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำที่การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา

อีกทั้งด้านการสร้างแรงบันดาลใจนับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สำคัญส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารตระหนักถึงการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม จูงใจผู้ร่วมงานให้ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปว่า การสร้างจูงใจเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมมือร่วมใจกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย แทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตนเช่นเดียวกับธีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าช่วยกันปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สำคัญส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารแสดงออกถึงการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ ในการทำงาน มีจริยธรรมในการทำงานโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน กระทำตนเพื่อให้ประโยชน์แก่ส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องค่านิยม สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบสอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปว่า การสร้างบารมี เป็นการแสดงออกด้วยแบบอย่างและบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม สอดคล้องกับเฮาส์ (House, 1977:2) สรุปว่า การสร้างบารมีเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง

เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้ตามโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมนับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สำคัญส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานยอมรับเชื่อถือศรัทธาและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมมีบุคลิกภาพดี สง่างาม เป็นบุคคลที่น่านับถือ น่ายกย่อง ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ใช้คำพูดกับผู้ร่วมงานอย่างสร้างสรรค์สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 350-354) สรุปว่า ผู้นำควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามในการผูกพันต่อวิสัยทัศน์ โดยผู้นำแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานประจำวัน ถ้าผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ผู้ตามก็ต้องปฏิบัติ เช่นเดียวกับเลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996: 512-534; อ้างอิงในมัทธนา อินทสมบัติ. 2548: 35) สรุปว่า การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากรทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยดีด้วยความพอใจ

รวมถึงด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลนับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สำคัญส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคนเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล มุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลบนพื้นฐานของความไว้วางใจและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2550: 143-147) สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นการที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและให้หาแนวทางในการทำงานให้ผู้ร่วมในการตัดสินใจสร้างบรรยากาศอบอุ่นและจริงใจต่อกันในการทำงานเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ตาม สอดคล้องกับเบิร์น

(Burns, 1978: 2-6; อ้างอิงในรัชชัย หอมยามเย็น. 2548: 48) สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดองค์กรหรือทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญาในข้อผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จูงใจให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อกระตุ้นการใช้ปัญญา ยั่วให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดและวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.2 จากข้อค้นพบของการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมในข้อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ร่วมงานยอมรับเชื่อถือศรัทธาและปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีบุคลิกภาพดี สง่างามเป็นบุคคลที่น่านับถือ น่ายกย่อง

1.3 จากข้อค้นพบของการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ในข้อผู้บริหารสถานศึกษาให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ที่มีเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงานกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีจริยธรรมในการทำงานโดยหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน กระทำตนเพื่อให้ประโยชน์แก่ส่วนรวม เป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องค่านิยม สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการให้อิสระในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานมากกว่ายึดกฎระเบียบ

1.4 จากข้อค้นพบของการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลในข้อผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถทำความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล และมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

1.5 จากข้อค้นพบของการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจในข้อผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ้มเทความพยายามในการทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู จากกลุ่มตัวอย่างในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

2.2 ควรหาตัวแปรภาวะผู้นำรูปแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครู

2.3 ควรทำวิจัยในรูปแบบต่างๆ เช่น กรณีศึกษา วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นต้น



## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสงวณ. (2541). ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
กรุงเทพมหานคร (มหาชน) ฝ่ายสำคัญทางธุรกิจธนาคาร สังกัดสำนักงานใหญ่  
กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรรณก ทิพรส. (2545). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). แนวทางการจัดหลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา กรมศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549, 17 มกราคม). คำสั่งที่ ศธ 0206.3 ว3 เรื่อง สมรรถนะข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2549). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคู่มือและบุคลากรทางการศึกษา ปี 2549-2551.  
กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2550). แนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: ที.เอส.บี.  
โปรดักส์
- \_\_\_\_\_. (2553). แผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2553-2556).  
กรุงเทพฯ: กลุ่มยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษา.
- กวี วงศ์พูน. (2540, ตุลาคม-พฤศจิกายน). การบริหารงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน  
มากขึ้น วารสารเพิ่มผลผลิต. กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและ  
ประเมินผลการจัดการศึกษา
- กิตติศักดิ์ กอรัย. (2550). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนิสิตปริญญาตรีภาคปกติ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยาณี สูงสมบัติ. (2556). เทคนิคการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่. (ออนไลน์).  
แหล่งที่มา: <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L4/4-1-1.htm>. 4 พฤษภาคม 2559.
- เกสร วงศ์วัฒนากิจ. (2542). ความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารองค์การ  
บริหารส่วนตำบลต่อการพัฒนาสาธารณะชนในระดับท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล. ถ่ายเอกสาร.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้  
ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.  
(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- ขวัญจิรา ทองนา. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
วิทยาลัยนาฏศิลป์กรมศิลปากร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2548). หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนา  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่  
ชายฝั่งตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- แคลเลีย ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การ  
บริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- จันธิดา ผ่านผ่อง. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการ  
บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์  
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสารคาม.  
ถ่ายเอกสาร.
- จินตนา ณ ระนอง. (2545). การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- เฉลย ภูมิพันธุ์. (2549). “การจูงใจในการทำงาน,” วิชาการ. 1(1): 1-12.
- ชนกานต์ แท่นดี. (2549). การปรับตัวทางจิตวิทยาของครูตามการรับรู้สภาวะการเปลี่ยนแปลงด้าน  
การทำงาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (จิตวิทยาเพื่อการพัฒนามนุษย์). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.
- ชลชน วรณศรีพงษ์. (2553). คุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของ  
ครูผู้สอนจังหวัดระยอง จันทบุรี ตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- ชรีนา แก้วสีขาว. (2547). การทำงานเป็นทีมของครูไทยและครูชาวต่างประเทศ: กรณีศึกษา  
โรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

- ช่อจันทร บุญเฉลิม. (2552). พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่  
การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 วิทยานิพนธ์ บริหารการศึกษา. ฉะเชิงเทรา: ถ่ายเอกสาร.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). สูดยอดผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). ทักษะการบริหารทีมงาน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). ทักษะการบริหารทีมงาน – *Team Management Skills*. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2548). เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- ชูศักดิ์ ชาญช่าง. (2540). พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารูจัก *Competency* กันเถอะ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด  
\_\_\_\_\_. (2549). ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1. ปรินญาณิพนธ์  
บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.  
\_\_\_\_\_. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฏฐาวัลย์ สารสุข. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงรัตน์ พิทักษ์. (2550). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานสาย  
อิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ ในบริษัทสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยา  
อุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- เดชา ศิลาจรรยาลักษณ์. (2551). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษากลุ่ม  
ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 / การศึกษาค้นคว้า  
อิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม: ถ่ายเอกสาร.
- จิตติพงศ์ คล้ายไยทอง. (2547). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).  
ลพบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ถ่ายเอกสาร.
- ทรงวุฒิ ทาระสา. (2549). การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- ทองทิพา วิริยะพันธุ์. (2546). มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ฟอร์มีเดีย บัค.  
\_\_\_\_\_. (2547). การพัฒนาทีมงาน. วารสารโลกการค้า.

- \_\_\_\_\_. (2551). *การบริหารทีมงานและการแก้ปัญหา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทสหธรรมิก จำกัด
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2553, กันยายน-ธันวาคม). ภาวะผู้นำของครู: กรณีครูที่เป็นนักศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. *วารสาร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. 3(3): 64.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2539). *รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอาชีพระยะสั้น ช่างอุตสาหกรรม กรมอาชีวศึกษา*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2544). *กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนท.
- เทียน ทองแก้ว. *เครือข่ายอาสาสมัครนักสื่อสารชุมชน จังหวัดกระบี่*. (2550). 10 องค์ประกอบของ ผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพ. สืบค้นเมื่อ 17 มกราคม 2559, จาก <http://www.krabi.aorsocho.org/>
- \_\_\_\_\_. (2553). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2559, จาก <http://dusihost.dusit.ac.th/ei/tuan/file21122005046.doc>
- ธงชัย สันติวงษ์. *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2547). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธนวัฒน์ ภมรพรอนันต์. (2551). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมและการสร้างโมเดลการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงาน*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (จิตวิทยาการให้คำปรึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2553). *การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธัญญา ประจงใจ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- ธนิต ทองอาจ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.

- ธัญมาศ วรงค์สิงห์. (2547). การศึกษาการปรับตัวในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการใน  
ห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยา  
พัฒนาการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ธัญวิน ปิ่นเขียน. (2545). เอกสารประกอบการสอนวิชาการสร้างทีมงาน. ราชบุรี: สถาบันราชภัฏ  
หมู่บ้านจอมบึง.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์. (2548). เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่  
2. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: แอลเพลส.
- \_\_\_\_\_. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ หมั่นศรี. (2546). การสร้างทีมงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสามมุก-บางปลาสร้อย  
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- \_\_\_\_\_. (2550). การศึกษาการสร้างทีมงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสาม  
มุก-บางปลาสร้อย เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร  
การศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- นรินทร์ แจ่มจำรัส. (2549). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- นันธิดา บัวสาย. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ  
บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
(การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.  
ถ่ายเอกสาร.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2547). การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์  
เพรส จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- \_\_\_\_\_. (2550). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์  
เพรส จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2550). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยมหาวิทยามหาสารคาม. (2548) เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหาร  
การศึกษาระดับบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการศึกษา. มหาสารคาม: ภาควิชาการ  
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- นพภัสสร โกสินทรจิตต์. (2548). *ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- \_\_\_\_\_. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญป้อง สิงห์คู่. (2549). *การพัฒนาทีมงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- บุศรา เตียรบรรจง. (2546). *แรงจูงใจที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรี*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประทุมวดี หงส์ประชา. (2545). *องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ คำสามารถ. (2550). *การสร้างทีมงาน*. นิตยสารท้องถิ่น.
- \_\_\_\_\_. (2553). *การศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. บริหารการศึกษา กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร.
- ประภาพร ศรีสถิตธรรม. (2543). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม: ศึกษาเฉพาะกรณีของชุมชนในเขตเทศบาลนครจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (รัฐศาสตร์). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ปราโมทย์ พากพูลไพร. (2550). *การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงาน จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). *ผู้นำที่ดีไม่มีเสีย*. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2530). *สุขภาพจิตเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรพิศ อินทะสุระ. (2551). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.

- พรวดี รัตนวงศ์. (2550). ผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พรชัย คำรพ. (2547). การศึกษาลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) จันทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- พรทิพย์ อัยยิมานันท์. (2547). "Leadership for Organizational Effectiveness," การบริหารคน. 3(24): 65, 68.
- พรสวัสดิ์ ศิราตนันท์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. (เอกสารประกอบการสอน). จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พิชญลักษณ์ พิชญกุล. (2545). เอกสารประกอบการเรียนวิชา 703202 หลักการจัดการ. (เอกสารประกอบการสอน). เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิทักษ์ กานต้อมพร. การบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2549.
- พิมพ์พัชรา เมืองอินทร์. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พะเยา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา. ถ่ายเอกสาร.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ; วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2551). แนวการศึกษาชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ ประกาศนียบัตรบัณฑิตหลักสูตรและการสอน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาศึกษาศาสตร์.
- มาลินี จุฑะรพ. (2539). จิตวิทยาการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- มณฑนา อินทสมิต. (2548). การรับรู้และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- มัลลิกา วิชชุกรอชิงครัด. (2553). การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2547). การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์การปกครองท้องถิ่นและราชการ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.

- ไมตรี งามวงษ์วาน. (2549). การสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) จะเชิงเตรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- ไมตรี ทาปลุก. (2549). สภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) ลำปาง: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- \_\_\_\_\_. (2549). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: วี.เจ. พรินต์.
- \_\_\_\_\_. (2551). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2548). การจูงใจและการเสริมแรง พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รัชนิกร สมทรัพย์. (2550). การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษา 2547-2548 ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.
- รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2548: 19). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ เชาว์อารมณ์และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. (เอกสารประกอบการประชุม). กรุงเทพฯ: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- \_\_\_\_\_. (2551). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งฤดี อัปมาตย์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการสร้างทีมงานในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดอุดรธานี หนองคายและหนองบัวลำภู ตามความคิดเห็นของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. ถ่ายเอกสาร.
- เรวัตร์ ชาทรีวิศิษฐ์ และคณะ. (2541). การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ: ดีไลท์.
- เรียบใจ คุณสมบัติ. (2544). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร.
- ลักขณา สรวิวัฒน์. (2545). สุขวิทยาจิตและการปรับตัว. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- ลัดพงษ์ โกษาแสง. (2553). *การทำงานเป็นทีมในโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอสอยดาว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วนิดา ภูภักดี. (2548). *ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). สุรินทร์: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- วรกัญญา พิไล แกระหัน. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- วรรัตน์ ประสิทธิ์ชัยกิจ. (2537). *การศึกษาการปรับตัวของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนกีฬาสังกัดจังหวัดสุพรรณบุรี สังกัดกรมพลศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาพิเศษ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2545). *จิตวิทยาการปรับตัว*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ส่งเสริมวิชาการ.
- \_\_\_\_\_. (2549). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิชัย โกสุวรรณจินดา. (2545). *ความลับขององค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดีไลท์.
- วิวรรณ โตเหมือน. (2549). *การทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ*. อุตรธานี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- \_\_\_\_\_. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนะรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2539). *การวางแผนการศึกษาระดับจุลภาค หลักการและแนวคิดเชิงประยุกต์*. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2546). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุจน์.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกัน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิราภรณ์ ทับสายทอง. (2530). *จิตวิทยาผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ศรีศักดิ์ ศูนย์โสทรก. (2550). *การศึกษาพฤติกรรมกรรมการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- ศุภกิจ สาธุสัจย์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- ศุภวรรณ เตาณานนท์. (2548). สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ส.ม. (การบริหารสาธารณสุข). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สงวน ช้างจันทร์. (2542). ทีมงานที่ส่งผลต่อการพัฒนากระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม รายงานการวิจัย. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- \_\_\_\_\_. (2542). พฤติกรรมองค์การ. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารธุรกิจและสหกรณ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- \_\_\_\_\_. (2543). การพัฒนาทีมงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจขนาดย่อม. รายงานการวิจัย. พิษณุโลก: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2540). เกมและกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนและองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2548). พัฒนาคน พัฒนางาน การบริหารบุคคลยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้ากรุ๊ป.
- สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. (2546, กันยายน – ธันวาคม). ผู้นำคุณภาพ (Quality Leadership) หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพการศึกษา. วารสารวิชาการ. 6(5): 11-16.
- สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. (2546). ผู้นำยุคใหม่ : หัวใจของการปฏิรูป. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท อัลฟ่า มิเลเนียม จำกัด.
- สมชาย เทพแสง. (2551). ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี: เกรตเดทูเคชั่น.
- สมบูรณ์ คันธโชติ. การสร้างทีมงาน. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพฯ : กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.
- สมพร เมืองแป้น. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมยศ นาวิการ. (2537). การพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- \_\_\_\_\_. (2545). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2549, กุมภาพันธ์). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา. วารสารการศึกษาไทย. (17): 10-21.
- สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2550). หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะสายงานการสอน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- \_\_\_\_\_. (2552). แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2549-2552). กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์  
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4. (2553ก). แผนยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 พ.ศ. 2552-2555 ปทุมธานี: ฝ่ายการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2553). สารสนเทศเครือข่ายโรงเรียนที่ 37. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- \_\_\_\_\_. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบาย และพฤติกรรมบ่งชี้. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง).  
กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐาน  
การศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2546). เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาการ  
พัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: คุรุสภา  
ลาดพร้าว.
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). ชุดวิชาการจัดการองค์การทางการศึกษา. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2546). ภาวะความเป็นผู้นำ. (เอกสารประกอบคำสอน). ขอนแก่น: ภาควิชา  
สังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2553). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- สุนทร พลวงศ์. (2551). การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในสังกัดกองการศึกษาเทศบาล  
ตำบลท่าสะอาด อำเภอเซกา จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2547). แรงจูงใจในองค์การการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์น  
เอเซีย.
- \_\_\_\_\_. (2551). ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปัญญามหาชน.สุนันทา เลहनันท์.  
(2540). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคส์ไตร์.
- สุนันทา เลहनันท์. (2540). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคส์ไตร์.
- \_\_\_\_\_. (2544). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: ดีดีบุคส์ไตร์.
- \_\_\_\_\_. (2551). การสร้างทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แอนด์เมดสตีกเกอร์ แอนด์ดีไซน์.

- สุบิน อุปรีที่. (2548). พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- สุพัทธา สุภาพ. (2536). เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่: เน้นพฤติกรรมมนุษย์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- สุพิชฌาย์ เจริญรักษ์. (2545). การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สุภาพรณ โคตรจำรัส. (2524). จิตวิทยาในการดำรงชีวิต. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร อัคราวัฒนา. (2541). การศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย เอกชน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุรชิน วิเศษลา. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุรพล อินทุราม. (2543). การปรับตัวในการทำงานของพนักงานต้อนรับหญิงต่างชาติบนเครื่องบินศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุระพล ชังดวงจิตร. (2546). สูดยอดภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: บริษัทซัคเซสมีเดีย จำกัด.
- สุรีพร ฟุ้งพุทธคุณ. (2550). ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุตรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี ถ่ายเอกสาร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- \_\_\_\_\_. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2549). คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://suthep.cru.in.th/leader27.doc>
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการศึกษาการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 5: ภาวะผู้นำ. หน้า 6-111. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- \_\_\_\_\_. (2537). ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2538). วิสัยทัศน์ของผู้นำ. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการวิสัยทัศน์ศึกษาศาสตร์ ในทศวรรษหน้า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โสภา พิมพ์ศิริ. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษา. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บัค พอยท์, 2551.
- อนันท์ งามสะอาด. (2549). การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีด้วยหลักการมีส่วนร่วม: กรณี วิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อภิชาติ ไตรธิเลน. (2550). สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ บริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ กกลนคร ถ่ายเอกสาร.
- อัมพวัน ประเสริฐศักดิ์. (2549). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช ภัฏรำไพพรรณี.
- อาคม วัดโสง. (2547). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. (เอกสารคำสอน). สงขลา: กลุ่มงาน บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547, ตุลาคม-2548, มีนาคม). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน: สมรรถนะหลัก. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา . 1(31): 61.
- อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency.
- อุบลรัตน์ เพ็งสฤติย์. (2524). จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Andrew, H.A.; & Roy S.C. (1991). *The Roy's Adaptation Model*. California: Aplenton & Lange.
- Austin, A.E. and Baldwin, G.B. (1991). *Faculity collaboration: Enhancing the Quality of Scholarship and Teaching*. Washington: School of Education and Human Development.
- Bass, B.M. (1997). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Bass, B.M., and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bateman, T.S. & Snell, S. (2004). *Management: The New Competitive Landscape*. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw – Hill.
- Barnes, L.B., & Kriger, M.P. (1986, Fall). *The hidden side of organizational leadership*. *Sloan Management Review*. 28(1): 15 – 25.
- Beaubien, J. M. & D. P. Baker (2004). "The Use of Simulation for Training Teamwork Skills in Health Care: How Low Can You Go?". *Quality & Safety in Health Care*. 13 (1): 151–156.
- Bellon, T. & Beaudry, J. (1992). *Teacher's Perceptions of Their Leadership Roles in site-based Decision Making*. Retrieved Jan 25, 2015, from <http://www.sedl.org/change/issues/issue23.html>
- Bernard, B. (2006, June). Rethinking Leadership and Change: a Case Study in Leadership Success in and its Impact on School Transformation. *Cambridge Journal of Education*. 36(2): 277-293.
- Blancero, D.; Boroski, L.; & Dyer, L. (1996, July). Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study. *Human Resource Management*. 35: 383-403.
- Blasé, J. and Blasé, R. (2002). *Empowering Teaching: What Successful Principals Do*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Briggs, Hilary. (2011, November 1). Why Team Building Does Not Work in a Recession: Engaging Staff in Practical Projects Delivers Business Results. *Human Resource Management International Digest*. 1(19): 32-35.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Callhoun, Kelly J. (2004). *Superintendent change leadership strategies associated with successful technology integration in public school districts*. Ed.D. dissertation. University of La Verne, United States: California. Retrieved November 10, 2009, from Dissertations Theses: A&I (Publication No. AAT 3150303)
- Cheapalakit, Panpim. (2002). *The Leadership Styles of Male and Female Higher Education Administrators in Thailand*. Ph.D.in Education Administration. Lllinois State Univesity. USA.

- Daft, R.L. (2003). *Management*. 6<sup>th</sup> ed. New York: Thomson.
- Dessler, Gary. (1998). *Management: Leading People and Organizations in the 21 Century*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Felton, S.L. (1995). *Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction*. Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science. The University of Mississippi
- Fiedlar, Fred. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, Ricky W. (1996). *Management*. 5 ed. Boston: Houghton.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organization: Under Standing and Managing the Human Side of Work*. 8<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hagovsky, Beth A. (2004). *Change, leadership and co-education: A case study of Chestnut Hill College*. Ed.D. dissertation, University of Pennsylvania, United States Pennsylvania. Retrieved November 10, 2009, from Dissertations & Theses: A&I. (Publication No. AAt 3124686).
- Hall, W.R. (1999). *The use of Dual Planning Periods by Middle School Team*. Dissertation Abstracts International. 59 (9).
- Halpin, Andrew W. (1996). *Theory and Research in Administrators*. New York: Macmillan.
- Hersey, P. and Blanchard. K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R.J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.) *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hoy, W.K., & Brown, B. L. (1988, March). Leadership behavior of principals and the zone of acceptance of elementary teachers. *The journal of Education Administration*. 26(1): 23-38.
- Hoy, W.K. & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice*. Third Edition. New York: Random House.
- Jonathan, Jansen. (2007, June). The Leadership of Transition: *Correction and Change in South African Education*. Springer Science & business Media B.V. 8: 91-103
- John R. Schermerhorn. Jr. (2000). "The Myth of the Top Management Team (Performance issue in Work Group)," *Harvard Business review*. 2 (4): 34-54.

- Kotter, John. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, John. P., & Cohen, Dan. S. (2002). *The Heart of change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Krejcie, Robert B. and Mogan, Daryle W. (1970, August). Determining Sample Size for Research Activity. *Journal of Education and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. New York: Minnisota University.
- Leithwood, Kenneth, Doris Jantzi and Alicia Fernandez. (1994). "Transformational Leadership and Teachers' Commitment to Change," In Murphy, Joseph and Karan Seashore Louis, eds. *Reshaping the Principal Ship: Insight For Transformational Reform Efforts*. P. 77- 98. California: Corwin Press.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). "Toward an Explanation of Variation in Teacher's Perceptions of Transformational School leadership," *Educational Administration Quarterly*. 32 (4): 512-538.
- Leonard, M.; Graham, S.; Bonacum, D. (2004). "The Human Factor: the Critical Importance of Effective Teamwork and Communication in Providing Safe Care". *Quality and Safety in Health Care*. 13 (Supplement 1): 185–190.
- Likert, R. (1976). *New Way of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- Lunenburg. Fred and C. Ornstein Allan. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Wadsworth Publishing Company.
- Manasse, A. L. (1985, Autumn). Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*. 63(1): 150-173.
- Matin, Garry L.; & Osborn, Grayson. (1989). *Psychology Adjustment and Everyday Living*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mendez-Morse, S.E. (1991). The Principal's role in the instructional process: Implications for at risk students. Retrieved September 11, 2009, from <http://www.sedl.org/change/leadership>.
- Mendez-Morse, Sylvia. (1992). Leadership Characteristics that Facillitate School Change. Retrieved August 1,2009, from <http://www.sedl.org/change/leadership>.
- Moghaddam, Z.N., and kambiz, A. (2006). *Leadership Transformation in a Large Scale Engineering Organization*. Malibu: Pepperdine University

- Parry, S.M. (1997). *Evaluating the Impact of Training*. Alexandria: American Society of Training And Development.
- Sheard, A. G. & A. P. Kakabadse (2004). "A Process Perspective on Leadership and Team Development". *The Journal of Management Development*. 23 (1): 7–11.
- Sherman, D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategies Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi: McGraw-Hill.
- Slaster, R. O., & Doig, J. W. (1988, May). Leadership in education: Issue of entrepreneurship. *Education and Urban Society*. 20(3): 294-301.
- Stogdill, R .M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Stubbs, E.C. (2005). Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance. Case Western Reserve University. Retrieved January 20, 2011, from [www.emeraldinsight.com/journals.htm](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm).
- Suwannachin, Kittiphat. (2003). *The relationship among Leadership Styles, Work-related Culture Values, and Organizational Outcomes in Higher Educational Institutions in Thailand*. D.B.A. in Business Administration. Nova Southeastern University. USA.
- Wirth, R. A. (2004). The relationship between self-leadership and self-initiated change leadership: Personal empowerment for emergent organizational change. Ph.D. dissertation, Walden University, United States Minnesota. Retrieved November 10, 2009, from Dissertations & Theses: A&I. (Publication No. AAT 3138847).
- Woodcock, Mick. (1981). *Organization Development Through Teambuilding: Planning A Cost Effective Strategy*. Aldershot, England: Gower Publishing Co.,
- Woodcock, M. & Francis, D. (1989). *Team building strategy*. Hampshire: Gower.
- Woodcock, M., and Francis, D. (1994). *Teambuilding Strategy*. 2<sup>th</sup> ed. England: Gower House.
- York-barr, & Duke. (2004). *Leadership in Organization*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: University of New York: Prentice-Hall.
- Yulk, G. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Leadership in Organization*. 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: University of New York: University of New York: Prentice-Hall.

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ดร.มนพมนตรี สกกุลศิลป์ศิริ

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน  
มัธยมวัดเบญจมบพิตร

ดร.โพยม จันทร์น้อย

ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบุญญานนท์

ดร.ธนากร พัฒนครู

ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวิทยา 2

ดร.เทพฤทธิ์ ยอดใส

ผู้อำนวยการโรงเรียนทวีธาภิเศก บางขุนเทียน

ดร.อัฐผล ถิรพรพงษ์ศิริ

ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยฉิมพลีวิทยาคม



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

.....  
**คำชี้แจง**แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อความต้องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 ผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4  
 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำ ปรินูญานิพนธ์ในหลักสูตรระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร  
 การศึกษา ข้อมูลที่ได้จะนำไปวิเคราะห์และนำเสนอในภาพรวมทางการศึกษาเท่านั้น ไม่มีผลต่อการ  
 ตอบของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ท่านตอบ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่าน  
 โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน คือ

1. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 2. การกระตุ้นทางปัญญา 3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4. การ  
 คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ 5. การสร้างแรงบันดาลใจ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม 4 ด้าน คือ 1. การมีส่วนร่วมในการ  
 ทำงาน 2. การปรับตัวในการทำงาน 3. ภาวะผู้นำในการทำงาน และ 4. แรงจูงใจในการทำงาน

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาววิษญา ธีรวัชรภูวคณ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย✓ ลงใน□หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### 1. เพศ

- ☐ 1. ชาย                      ☐ 2. หญิง

#### 2. อายุ

- ☐ 1. ตั้งแต่ 21– 30 ปี                      ☐ 2. ตั้งแต่ 31 – 40ปี  
☐ 3. ตั้งแต่ 41 – 50 ปี                      ☐ 4. มากกว่า 51 ขึ้นไป

#### 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ☐ 1. ปริญญาตรี  
☐ 2. ปริญญาโท  
☐ 3. ปริญญาเอก

#### 4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

- ☐ 1. ตั้งแต่ 1 – 5 ปี  
☐ 2. ตั้งแต่ 6 – 10 ปี  
☐ 3. ตั้งแต่ 11 – 20 ปี  
☐ 4. มากกว่า 20 ปี

#### 5. ขนาดสถานศึกษา

- ☐ 1. ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน)  
☐ 2. ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 – 1,499คน)  
☐ 3. ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 – 2,499คน)  
☐ 4. ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 2,500 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง :** แบบสอบถามตอนนี้เป็น การบรรยายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โปรดให้ข้อมูลโรงเรียนของท่านในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริงโดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ

5 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับมากที่สุด

4 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับมาก

3 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับปานกลาง

2 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับน้อย

1 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่                    | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร                                  | ระดับพฤติกรรม    |            |                |             |                   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                           |                                                                      | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม |                                                                      |                  |            |                |             |                   |
| 1                         | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรม                     |                  |            |                |             |                   |
| 2                         | ผู้บริหารสถานศึกษามีบุคลิกภาพดี สว่างาม                              |                  |            |                |             |                   |
| 3                         | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่น่านับถือ น่ายกย่อง                    |                  |            |                |             |                   |
| 4                         | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ                   |                  |            |                |             |                   |
| 5                         | ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม       |                  |            |                |             |                   |
| 6                         | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี                            |                  |            |                |             |                   |
| 7                         | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์                  |                  |            |                |             |                   |
| การกระตุ้นทางปัญญา        |                                                                      |                  |            |                |             |                   |
| 8.                        | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ |                  |            |                |             |                   |

| ข้อที่                       | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร                                                              | ระดับพฤติกรรม    |            |                |             |                   |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                              |                                                                                                  | มากที่สุด<br>(5) | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| 9                            | ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ศรัทธา และความมั่นใจให้กับครู                          |                  |            |                |             |                   |
| 10                           | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนมุมมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ            |                  |            |                |             |                   |
| 11                           | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา                   |                  |            |                |             |                   |
| 12                           | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่                 |                  |            |                |             |                   |
| 13                           | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าการใช้ความรู้สึกตนเอง |                  |            |                |             |                   |
| 14                           | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้วิธีการตั้งคำถามกับผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การแสดงความคิดเห็น                 |                  |            |                |             |                   |
| 15                           | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ                 |                  |            |                |             |                   |
| 16                           | ผู้บริหารสถานศึกษาจูงให้ผู้ร่วมงานคิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง                         |                  |            |                |             |                   |
| การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ |                                                                                                  |                  |            |                |             |                   |
| 17                           | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นกระทำตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม                                  |                  |            |                |             |                   |
| 18                           | ผู้บริหารสถานศึกษากระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูผู้สอนในเรื่องค่านิยม                            |                  |            |                |             |                   |
| 19                           | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ          |                  |            |                |             |                   |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร | ระดับพฤติกรรม |     |      |      |        |
|--------|-------------------------------------|---------------|-----|------|------|--------|
|        |                                     | มาก           | มาก | ปาน  | น้อย | น้อย   |
|        |                                     | ที่สุด        |     | กลาง |      | ที่สุด |
|        |                                     | (5)           | (4) | (3)  | (2)  | (1)    |



**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา

เขต 4

**คำชี้แจง** : แบบสอบถามตอนนี้เกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 โปรดให้ข้อมูลโรงเรียนของท่านในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่าน  
พิจารณาตัดสินใจว่าท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย  
✓ ลงในช่องตามความเป็นจริงโดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5  
คำตอบ

5 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมมาก

3 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมน้อย

1 หมายถึง ระดับการทำงานเป็นทีมน้อยที่สุด

| ข้อที่                  | การทำงานเป็นทีม                                                     | ระดับการทำงานเป็นทีม |            |                |             |                   |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                         |                                                                     | มากที่สุด<br>(5)     | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| การมีส่วนร่วมในการทำงาน |                                                                     |                      |            |                |             |                   |
| 1                       | ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน                                    |                      |            |                |             |                   |
| 2                       | ครูแสดงความคิดเห็นในการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน                    |                      |            |                |             |                   |
| 3                       | ครูประเมินผลงานของตนเองและผู้ร่วมงานอย่างอิสระ                      |                      |            |                |             |                   |
| 4                       | ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                            |                      |            |                |             |                   |
| 5                       | เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ครูมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา |                      |            |                |             |                   |
| 6                       | ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                                          |                      |            |                |             |                   |
| 7                       | ครูให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน    |                      |            |                |             |                   |

| ข้อที่               | การทำงานเป็นทีม                                                   | ระดับการทำงานเป็นทีม |            |                |             |                   |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                      |                                                                   | มากที่สุด<br>(5)     | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| การปรับตัวในการทำงาน |                                                                   |                      |            |                |             |                   |
| 8                    | ครูทำงานใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อนได้สำเร็จ                            |                      |            |                |             |                   |
| 9                    | ครูนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการสอนและการทำงาน            |                      |            |                |             |                   |
| 10                   | ครูปรับปรุงแก้ไขงานที่ผิดพลาดด้วยความเต็มใจ                       |                      |            |                |             |                   |
| 11                   | ครูทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันเวลาที่กำหนด                      |                      |            |                |             |                   |
| 12                   | ครูใช้ความรู้ความสามารถกับงานที่ทำอย่างเต็มที่                    |                      |            |                |             |                   |
| 13                   | ครูให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาได้                              |                      |            |                |             |                   |
| 14                   | ครูปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับของโรงเรียนได้ทุกข้อ                 |                      |            |                |             |                   |
| ภาวะผู้นำในการทำงาน  |                                                                   |                      |            |                |             |                   |
| 15                   | ครูเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ                 |                      |            |                |             |                   |
| 16                   | ครูเป็นสมาชิกของทีมและปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมทีมตามความเหมาะสม   |                      |            |                |             |                   |
| 17                   | ครูคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของทีมได้               |                      |            |                |             |                   |
| 18                   | ครูจัดการกับความขัดแย้งและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน    |                      |            |                |             |                   |
| 19                   | ครูรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม                                |                      |            |                |             |                   |
| 20                   | ครูร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม     |                      |            |                |             |                   |
| 21                   | ครูเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ      |                      |            |                |             |                   |
| 22                   | ครูส่งเสริมให้สมาชิกในทีมใช้ความรู้ความสามารถตามความเหมาะสมกับงาน |                      |            |                |             |                   |

| ข้อที่             | การทำงานเป็นทีม                                                                  | ระดับการทำงานเป็นทีม |            |                |             |                   |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------|----------------|-------------|-------------------|
|                    |                                                                                  | มากที่สุด<br>(5)     | มาก<br>(4) | ปานกลาง<br>(3) | น้อย<br>(2) | น้อยที่สุด<br>(1) |
| แรงจูงใจในการทำงาน |                                                                                  |                      |            |                |             |                   |
| 23                 | ครูกระตุ้นสมาชิกในทีมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการทำงาน                 |                      |            |                |             |                   |
| 24                 | ครูเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการดำเนินงานของทีม                  |                      |            |                |             |                   |
| 25                 | ครูมอบหมายงานที่มีลักษณะตรงกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในทีม                    |                      |            |                |             |                   |
| 26                 | ครูกำหนดคุณภาพของงานก่อนการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ                                  |                      |            |                |             |                   |
| 27                 | ครูสนับสนุนงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกตามลักษณะงาน                |                      |            |                |             |                   |
| 28                 | ครูให้กำลังใจเมื่อการปฏิบัติงานประสบกับปัญหาและอุปสรรค                           |                      |            |                |             |                   |
| 29                 | ครูส่งเสริมสมาชิกในทีมให้พัฒนาความรู้เพื่อการก้าวหน้าในวิชาชีพ                   |                      |            |                |             |                   |
| 30                 | ครูส่งเสริมสมาชิกในทีมให้เข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษางานเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ |                      |            |                |             |                   |
| 31                 | ครูยินดีกับเพื่อนในทีมเมื่อประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน                          |                      |            |                |             |                   |



ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                              |                                                                           |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ ชื่อสกุล                | รวิษฏา ธีรวัชรภูวตล                                                       |
| วันเดือนปีเกิด               | วันที่ 14 ธันวาคม 2526                                                    |
| สถานที่เกิด                  | จังหวัดนครสวรรค์                                                          |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน          | 48/6 หมู่ 18 ตำบลคลองหนึ่ง<br>อำเภอคลองหลวง<br>จังหวัดปทุมธานี 12120      |
| ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน | ครู รับเงินเดือนอันดับ ค.ศ.1                                              |
| สถานที่ทำงานปัจจุบัน         | โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต<br>จังหวัดปทุมธานี                        |
| ประวัติการศึกษา              |                                                                           |
| พ.ศ. 2544                    | มัธยมศึกษาตอนปลาย<br>จาก โรงเรียนธัญบุรี อ. ธัญบุรี จ. ปทุมธานี           |
| พ.ศ. 2548                    | ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาศาสนศึกษา<br>จาก มหาวิทยาลัยมหิดล จ. นครปฐม           |
| พ.ศ. 2555                    | ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู<br>จาก มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น จ.กรุงเทพมหานคร      |
| พ.ศ. 2559                    | การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา<br>จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |