



บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1



โดย  
นางสาวกรรณิการ์ ทองใบ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2562  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEADERSHIP ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND TEAM  
PERFORMANCE OF TEACHER IN SCHOOL UNDER RATCHABURI PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



An Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)  
Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University  
Academic Year 2019  
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราษบุรี เขต 1
โดย	กรรณิการ์ ทองใบ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ )

59252302 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา, การทำงานเป็นทีมของครู

นางสาว กรรณิการ์ ทองใบ: บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 104 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 208 คน ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือ ผู้ประเมิน ผู้อำนวยความสะดวก และผู้คาดการณ์ อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ผู้ส่งเสริมสนับสนุน และผู้ให้คำปรึกษา ตามลำดับ

2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และระดับมาก 9 ด้าน คือ การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความร่วมมือและความขัดแย้ง บทบาทที่สมดุล การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ตามลำดับ

3) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01

59252302 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : LEADERSHIP ROLE, TEAM PERFORMANCE

MISS KANNIKA THONGBAI : LEADERSHIP ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND TEAM PERFORMANCE OF TEACHER IN SCHOOL UNDER RATCHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1 THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the leadership role of school administrator under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1, 2) team performance of teacher in school under the Office of Ratchaburi Primary Educational Service Area 1 and 3) the correlation between leadership roles and team performance of teacher in school under the Office of Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1. The sample were 104 schools under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1. The respondents in each school were; a director or deputy school director and a teacher 208 respondents in total. The research instrument was an opinionaire about leadership roles based on Farren and Kaye's concept, and team performance of teacher in school based on Woodcock's concept. The statistical used for analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and, Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings revealed as follows:

1) The leadership role of school administrator under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1 as a whole was demonstrated at the "highest level". When concerned in each aspect found that 3 aspects were shown as "the highest level", whereas 2 aspects were in a "high level" by arithmetic mean, from high to low which follow; appraiser, forecaster, facilitator, enabler and adviser.

2) Team performance of teacher in school under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1 as a whole was demonstrated at a "high level". When considered in each aspect found that team performance of teacher in school under under Ratchaburi Primary Educational Service Area Office 1 shown at the "highest level" in 2 aspects whereas in a "high level" in 9 aspects by highest arithmetic mean from high to low which follow; good communication, appropriate leadership, clear objectives and agreed goals, regular review, individual development, sound intergroup relations, co-operation and conflict, balanced roles, support and trust, sound procedures and openness and confrontation.

3) Leadership role of school administrator was high correlated with team performance of teacher in school under the Office of Ratchaburi Primary Educational Service Area 1 was found at high level, at .01 level of statistical significance.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังณอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตน์ศิริระประภา ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา จนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรวรรณ ลัญฉวรรธนะกร ดร.กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว ดร.ปรีณณัฐสิริ ปลิปลีมีโอฐ นางสาวสาริกา ราชบุญทอง และนายเชี่ยวเวทย์ เจริญพร ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ที่ได้อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 36 ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่ชาย พี่สาว และญาติพี่น้องทุกคนที่เป็นกำลังใจสนับสนุนและคอยดูแลช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้อบรมสั่งสอนด้วยความปรารถนาดีตลอดมา

กรรณิการ์ ทองใบ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย .....	7
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	13
ความหมายของบทบาท.....	13
ความหมายของผู้นำ.....	15
บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา .....	17



คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ .....	20
การทำงานเป็นทีม.....	22
ความหมายของการทำงานเป็นทีม.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม.....	24
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม .....	33
หลักในการทำงานเป็นทีม .....	35
ประโยชน์และอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม .....	37
คุณลักษณะของทีมทำงานที่มีประสิทธิผล.....	38
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 .....	39
ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา.....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	43
งานวิจัยในประเทศ.....	43
งานวิจัยต่างประเทศ.....	50
สรุป.....	53
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย .....	55
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	55
ระเบียบวิธีวิจัย .....	56
แผนแบบการวิจัย .....	56
ประชากร .....	57
กลุ่มตัวอย่าง .....	57
ผู้ให้ข้อมูล .....	57
ตัวแปรที่ศึกษา.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	61
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	62

การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	63
สรุป.....	64
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	66
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1.....	68
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1.....	75
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1.....	87
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปผลการวิจัย.....	89
การอภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	97
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	97
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	98
รายการอ้างอิง.....	99
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	104
ภาคผนวก ข ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย.....	107
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย และรายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ.....	116
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	119

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อสถานศึกษากลุ่ม  
 ตัวอย่าง ..... 127

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 133

ประวัติผู้เขียน..... 143



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนนักเรียน จำแนกตามระดับ และเพศ สังกัด สพฐ. ปีการศึกษา 2561 .....	41
ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม ขนาด 7 ขนาด.....	42
ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียน ครู นักเรียน ปีการศึกษา 2561 จำแนกรายอำเภอ และสังกัด .....	42
ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล .....	57
ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน .....	67
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้าน .....	69
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้อำนวยความสะดวก ( $X_1$ ).....	70
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้ประเมิน ( $X_2$ ).....	71
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้คาดการณ์ ( $X_3$ ).....	72
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้ให้คำปรึกษา ( $X_4$ ) .....	73
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $X_5$ ) .....	74
ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน ( $Y_{tot}$ ).....	75

ตารางที่ 13	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านบทบาทที่สมดุล (Y <sub>1</sub> ).....	76
ตารางที่ 14	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (Y <sub>2</sub> ).....	77
ตารางที่ 15	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Y <sub>3</sub> )..	78
ตารางที่ 16	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Y <sub>4</sub> ).....	79
ตารางที่ 17	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านความร่วมมือความขัดแย้ง (Y <sub>5</sub> ).....	80
ตารางที่ 18	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Y <sub>6</sub> ).....	81
ตารางที่ 19	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y <sub>7</sub> ).....	82
ตารางที่ 20	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Y <sub>8</sub> ).....	83
ตารางที่ 21	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาตนเอง (Y <sub>9</sub> ).....	84
ตารางที่ 22	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Y <sub>10</sub> ).....	85
ตารางที่ 23	คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการสื่อสารที่ดี (Y <sub>11</sub> ).....	86

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็น  
ทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

..... 87



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย .....	11
แผนภูมิที่ 3 หน้าที่หลักของการเป็นผู้นำจาก แมคกราร์ (McGrath).....	28



## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนตลอดชีวิตให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ในมาตรา 8 ได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในนโยบายด้านการศึกษาที่รัฐต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข<sup>1</sup> ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลัก ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขันในโลกที่รุนแรงขึ้นมาก แต่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน อาทิ คุณภาพคนไทยยังต่ำ แรงงานส่วนใหญ่มีปัญหาทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติ สังคมขาดคุณภาพและมีความเหลื่อมล้ำสูงที่เป็นอุปสรรคต่อการยกระดับศักยภาพการพัฒนา<sup>2</sup>

ปัจจุบันประเทศไทยรวมถึงประเทศต่างๆ ในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิต ทุกประเทศจึงต้องมุ่งพัฒนาคุณภาพของประชาชนตนเองให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เพื่อยกระดับคุณภาพของประชาชนให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งสังคมไทยและสังคมโลก ในการจัดระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของชาตินั้น สถานศึกษาหรือสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรของประเทศ ซึ่งสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่สร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่มีคุณภาพ มีจิตใจเมตตา กรุณา รักและเอื้ออาทรต่อเพื่อน

---

<sup>1</sup> สถาบันพระปกเกล้า, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552), 50.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559), 1.



มนุษย์ ตลอดจนมีความคิดที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นในสังคม สามารถพึ่งตนเองและเป็นที่พึ่งให้แก่เพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ความคาดหวังที่สังคมมีต่อสถานศึกษาดังกล่าวแล้ว เป็นผลทำให้สถานศึกษาอยู่ในสายตาของประชาชนอยู่ตลอดเวลา เสี่ยงวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณะที่มีต่อคุณภาพสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นสถาบันทางการศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดจึงมีความสำคัญมากและส่งผลถึงการพัฒนาศึกษาเป็นอย่างมาก ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาจึงต้องได้รับการดูแลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น เพื่อให้กรอบของการศึกษาเป็นไปเพื่อช่วยพัฒนาคนให้มีศักยภาพ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้ให้ความหมายของการศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>3</sup> ตรงตามวิสัยทัศน์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลเมืองโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลได้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยหรือโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล คือ ประเทศไทย 4.0 หรือ Thailand 4.0 หมายถึง การพัฒนาประเทศโดยนโยบายเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ดังนั้นต้องมีความเข้าใจ เข้าถึง จึงพัฒนาได้โดยใช้

<sup>3</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546), 2.

<sup>4</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551), 4.

ศักยภาพของมนุษย์เป็นตัวนำ ขับเคลื่อนด้วยปัญญาของคน ต้องลงทุนในมนุษย์ให้เป็นผลผลิตที่ดี ทุกคนได้รับโอกาสเท่าเทียมกันและอยู่อย่างยั่งยืน<sup>5</sup> สถานศึกษาจึงเป็นแหล่งผลิตเยาวชนให้เป็นทรัพยากรที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนของประเทศไทยให้มีความก้าวหน้าให้เป็นไทยแลนด์ 4.0 และยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนไทย 4.0 ดังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ที่กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีเป้าหมายให้คนไทยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากลและสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะการคิดวิเคราะห์ มีทักษะการทำงานที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน และขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป้าหมาย คือ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนไทย 4.0 ซึ่งการนำสถานศึกษาในยุคดิจิทัลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีลักษณะที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากผู้บริหารสถานศึกษาในยุคก่อน ๆ ที่จะต้องมีความจำเป็นที่จะพัฒนาคุณลักษณะและทักษะในการทำงาน เพื่อจะได้รับมือและออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม ทำทนายและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและผู้เรียน เพื่อให้เกิดการร่วมมือในการเรียนรู้และพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้จนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือนวัตกรรมได้<sup>6</sup>

หากเราพิจารณา ถึงความหมายของคำว่า ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา หรือทีมงาน ก็ไม่น่าจะแตกต่างกัน เพราะต่างก็เป็นคนที่ทำงาน มีการบังคับบัญชา มีความรับผิดชอบ ต่อผลงานหรือเป้าหมายของงานเช่นเดียวกัน จากภาพในอดีตที่ผ่านมา การทำงานทุกอย่างต้องมี ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร และมีหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่ต้องรับผิดชอบเป้าหมายของการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ และผลักดันศักยภาพทั้งของผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรให้ออกมาอย่างเต็มที่ หากพิจารณาในแนวลึกซึ่งมากยิ่งขึ้น พบว่าปฏิบัติตนในฐานะผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหน้าที่และกรอบภาระงานที่ตนรับผิดชอบ มีกฎ และระเบียบวินัย การปฏิบัติตนให้เป็นไปตามหน้าที่และสถานภาพที่ตนดำรงอยู่ ซึ่งมักพบว่า การทำงานดังกล่าวมักไม่ค่อยพบการทุ่มเท พัฒนางาน การหาวิธีการทำงานหรือวิธีการแก้ปัญหาทางที่ หลากหลาย หรือทุ่มเท พัฒนางานเกิดขึ้นเฉพาะบุคคลเท่านั้น ซึ่งถ้ามองโดยภาพรวมในการขับเคลื่อน และการพัฒนาองค์กรเป็นไปได้อย่างซ้ำและไร้ทิศทาง จากภาพการทำงานในอดีตที่ผ่านมา มีหลาย หน่วยงาน หลายองค์กรได้พยายามค้นหาแนวทางการทำงานที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผล ให้หน่วยงาน องค์กรมีการขับเคลื่อนได้รวดเร็ว เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เรียนรู้ร่วมกัน มอง

<sup>5</sup> สุวิทย์ เมษินทร, ปาฐกถาศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน ครั้งที่ 8 เรื่อง การบริหาร การศึกษาเพื่อร่วมสร้างประเทศไทย 4.0. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

<sup>6</sup> สุกัญญา แซ่ม้อย, การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล (พิษณุโลก: พิษณุโลกดอทคอม, 2560), 204.

ผลตอบแทนและสร้างคุณค่าประโยชน์ร่วมกัน และพัฒนาก้าวหน้าร่วมกัน ในการทำงานจำเป็นต้องมีทักษะประสบการณ์พร้อมทั้งวิจาร์ณญาณที่หลากหลาย และองค์กรก็ต้องมีการพัฒนาในการบริหารงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าองค์กรได้นำเอาการทำงานแบบทีมเข้ามาใช้ เพราะมีความยืดหยุ่นที่มากขึ้น มีสมรรถภาพในการรวมตัวกันได้รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะฉะนั้น การเปลี่ยนมุมมองความคิด มองคนของเราเป็นทีมงาน และเริ่มปฏิบัติโดยการสร้างและบริหารคนของเราแบบทีมงาน ผลของงานที่เกิดขึ้น จะแตกต่างไปจากการบริหารแบบดั้งเดิมที่บังคับบัญชาให้ได้ตามเป้าหมาย ทีมงานจึงเป็นทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในการทำงานที่องค์กรต่าง ๆ มุ่งสร้างและพัฒนาขึ้นมาจากบุคลากรที่หลากหลายมา รวมกันเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ให้แก่องค์กร ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### ปัญหาของการวิจัย

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการบริหารงานค่อนข้างมาก เนื่องจากกระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งการกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามตามหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารจึงต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมและสั่งการผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ดังนั้นเมื่อมีอำนาจย่อมยอมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงการถูกบังคับและอยู่ในภาวะเครียดมากเกินไป หากผู้บริหารใช้อำนาจของตนไม่เหมาะสม อาจทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยตนเอง ซึ่งสาเหตุอาจมาจากตัวผู้บริหารเช่นกัน เมื่อเหตุการณ์เช่นนี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งยากต่อการควบคุมและทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้นขยายโอกาส อำเภอเมือง อำเภอปากท่อ อำเภอดมชิ่ง อำเภอวัดเพลง อำเภอสอนผึ้ง และอำเภอบ้านคา มีสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่ทั้งสิ้น 177 และ

<sup>7</sup> สำนักงานก.พ., การสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ. เข้าถึงเมื่อ 5 มกราคม 2562. เข้าถึงได้จาก <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/document/ocsc-2017-eb01.pdf>

สถานศึกษาออกสังกัดที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่จำนวน 13 แห่ง มีครูจำนวน 1,866 คน และนักเรียนจำนวน 35,343 คน<sup>8</sup>

จากสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า สถานศึกษาระดับปฐมวัยที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกมีจำนวน 175 โรงเรียน ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 171 โรงเรียน ไม่ได้รับรองคุณภาพจำนวน 4 โรงเรียน โดยผ่านการรับรองในระดับดีขึ้นไป จำนวน 167 โรงเรียน นอกจากนี้ยังมีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอก จำนวน 179 โรงเรียน ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) จำนวน 152 โรงเรียน ไม่ได้รับรองคุณภาพจำนวน 27 โรงเรียน โดยผ่านการรับรองในระดับดีขึ้นไป จำนวน 150 โรงเรียน จากผลการประเมินพบว่ามีโรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพทั้งระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งการที่โรงเรียนไม่ผ่านการประเมินส่วนหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารงานและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และจากสรุปผลการประเมิน สมศ. ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า จุดที่ควรพัฒนาด้านผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้การนิเทศของสถานศึกษาของสถานศึกษาเป็นระบบครบวงจร มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ข้อมูลสารสนเทศและเก็บรวบรวมข้อมูลให้เป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามระบบบริหารคุณภาพ (PDCA) และผู้บริหารควรพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ส่วนจุดที่ควรพัฒนาด้านครู คือ ครูบางคนยังขาดความชัดเจนตรงกันในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการคิดของผู้เรียน อีกทั้งครูยังขาดการร่วมมือกันสร้างแบบประเมินพัฒนาการของผู้เรียนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สะท้อนพัฒนาการของผู้เรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพยังไม่ชัดเจนและสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาในการทำงานเป็นทีมของครูที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งในด้านความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานและในด้านความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน<sup>9</sup> ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

<sup>8</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1, **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562**, (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1: กลุ่มนโยบายและแผน, 2562), 11.

<sup>9</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1, **เอกสารสรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอก (ราชบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน, 2558)**, 11.

การศึกษาประถมศึกษาระดับ 1 พบว่าด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนายังมีแนวคิดในการดำเนินงานแตกต่างกันและขาดการสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานในองค์กร และต้องการให้มีการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการทำงานแบบเอื้ออาทรและบุคลากรทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมทำร่วมแก้ปัญหาทุกขั้นตอนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด<sup>10</sup>

จากสภาพปัญหาดังกล่าวมาข้างต้นพบว่า ในการจัดการศึกษานั้นผู้บริหารมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีการกำกับ ติดตาม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถของตน และสามารถนำความรู้มาพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งนอกจากบทบาทผู้นำที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว การทำงานเป็นทีมของครูที่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนตรงกัน มีความร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานแล้วย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้นในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรแสดงบทบาทผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มีการวางแผน การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน และมีการนำการบริหารจัดการระบบคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ทั้งนี้การบริหารงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากสังคมเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน และช่วยให้องค์กรมีคุณภาพสูงขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1 เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1

<sup>10</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1, **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562**, (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1: กลุ่มนโยบายและแผน, 2562), 263.

2. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ราชบุรี เขต 1

3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

### ข้อคำถามการวิจัย

ในการหาคำตอบจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1  
อยู่ในระดับใด

3. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานการวิจัย

1. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1  
อยู่ในระดับปานกลาง

3. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม  
มีลักษณะเป็นองค์กรเชิงระบบเปิด โดยลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg และ Ornstein)  
ได้ศึกษาทฤษฎีระบบที่เป็นพื้นฐานขององค์กรทางการศึกษามี 5 ส่วนคือ ปัจจัยนำเข้า (input)  
สู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformation process) กลายเป็นปัจจัยออกหรือผลผลิต(output)  
ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) ภายใน และภายนอกองค์กรและมีการตรวจสอบ

ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)<sup>11</sup> สำหรับสถานศึกษาเป็นระบบเปิดเช่นเดียวกันมีปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการโดย จะถูกปรับเปลี่ยนโดยกระบวนการ (transformation process) ของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงาน วิชาการ การเรียนการสอน การนิเทศ สุดท้ายคือผลผลิต (output) ซึ่งจะเป็นผลมาจากการบริหารได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความพึงพอใจของทุกฝ่าย อยู่ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งมีผลต่อการบริหารงานวิชาการทั้งทางตรงและทางอ้อมได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม สภาพทางการเมือง สภาพภูมิศาสตร์<sup>12</sup> ซึ่งปัจจัยที่สำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงบทบาทในการบริหารงานให้มีคุณภาพ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้ ฮิตท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติและบทบาทของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ คือ 1) บทบาทการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) 2) บทบาทการบริหารทรัพยากร ทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) 3) บทบาทการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) 4) บทบาทการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) 5) บทบาทการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational controls)<sup>13</sup> ในส่วนของในส่วนของผู้วิจัยได้ศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแฟรเรนและเคย์ (Farren and Kaye) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) 2) ผู้ประเมิน (Appraiser) 3) ผู้คาดการณ์ (Forecaster) 4) ผู้ให้คำปรึกษา (Adviser) 5) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Enabler)<sup>14</sup>

ส่วนการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่ม

<sup>11</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and practices**, 6th ed. (BelMont, CA : Wadsworth, 2012), 21.

<sup>12</sup> อำนวย ทองโปร่ง, **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553), 87-90.

<sup>13</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, **Management of Strategy : Concepts and Cases** (China : Thomson South-Western, 2007), 372-383.

<sup>14</sup> Caela Farren and Beverly L. Kaye, "New Skills for New Leadership Roles," in **The Leader of the future : new visions, strategies and practices for the next era**, (New York: The Drucker Foundation, 1996), 175 – 187.

กัน เพื่อนำจุดดีของแต่ละคนมาร่วมกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในส่วนแนวคิดของการทำงานเป็นทีม ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ อาทิ ลาร์สันและลาฟาสต์ (Larson and LaFasto) ได้เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีมดังนี้ คือ ความชัดเจนและยกระดับเป้าหมาย โครงสร้างที่เน้นผลงาน สมาชิกที่มีความสามารถ ความทุ่มเท, ร่วมกัน บรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม มาตรฐานความเป็นเลิศ ภาวะผู้นำ ความสนับสนุนจากภายนอก<sup>15</sup> ยูคัล (Yukl) เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีมดังนี้ 1) ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) 2) ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity) 3) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) 4) การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) 5) ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) 6) ความไว้วางใจ, ความสามัคคี, และร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) 7) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) 8) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) 9) ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity)<sup>16</sup> วูดค็อก (Woodcock) ได้เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives and Agreed Goals) 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and Trust) 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Procedures) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) 9) การพัฒนาตนเอง (Individual Development) 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relations) และ 11) การสื่อสารที่ดี (Good Communication)<sup>17</sup>

---

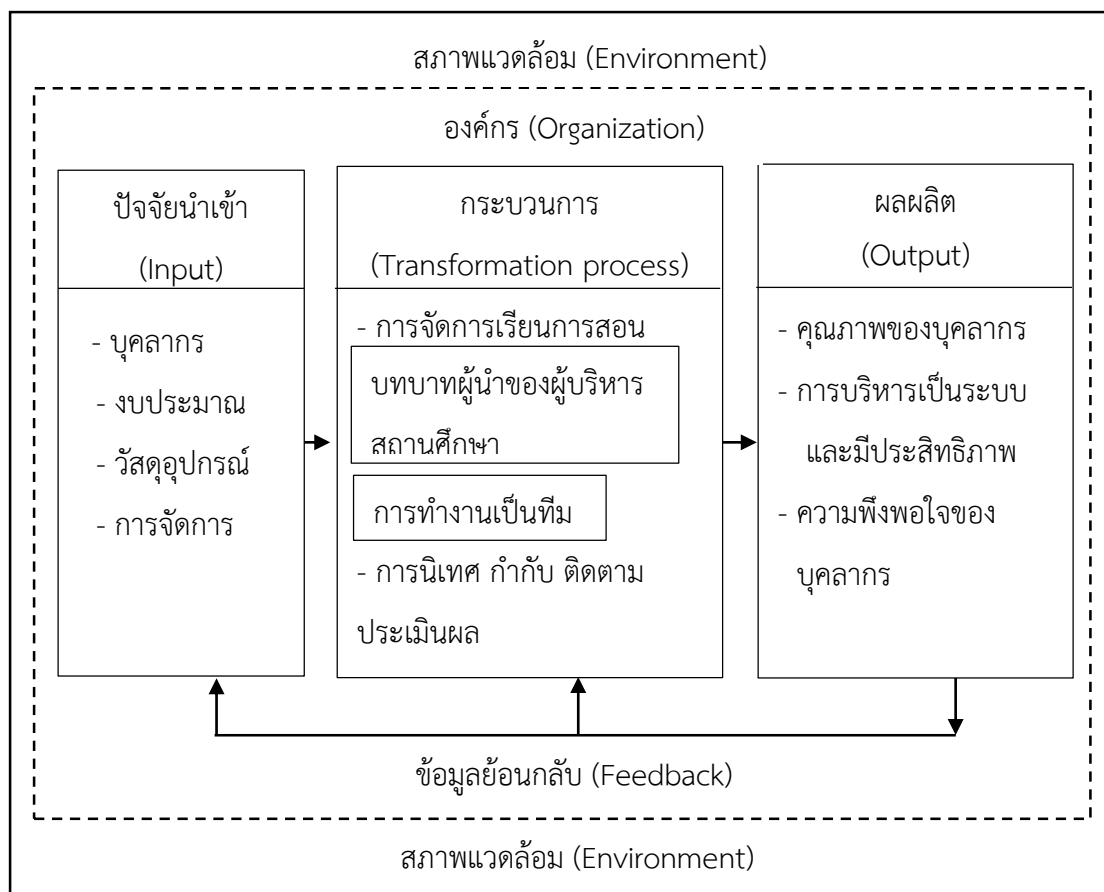
<sup>15</sup> Carl Larson and Frank LaFasto, **Leadership for the Schoolhouse: How Is It Different? : Why Is It Important?** (New York: McGraw-Hill, 1996), 15-16.

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

<sup>17</sup> Mick Woodcock, **Organisation Development Through Teambuilding**, (Great Britain: Gower Publishing Co., 1981), 118-153.



ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย<sup>18</sup> ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and practices**, 6th ed. (BelMont, CA : Wadsworth, 2012), 21.

: Caela Farren and Beverly L. Kaye, “New Skills for New Leadership Roles,” in **The Leader of the future : new visions, strategies and practices for the next era**, (New York: The Drucker Foundation, 1996), 175 – 187.

: Mick Woodcock, **Organisation Development Through Teambuilding**, (Great Britain: Gower Publishing Co., 1981), 118-153.

<sup>18</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and practices**, 6th ed. (BelMont, CA : Wadsworth, 2012), 21.

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้แนวคิดของแฟรเรนและเคย์ (Farren and Kaye) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการความสะอาด 2) ผู้ประเมิน 3) ผู้คาดการณ์ 4) ผู้ให้คำปรึกษา 5) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยใช้แนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 11) การสื่อสารที่ดี

บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ )	การทำงานเป็นทีม ( $Y_{tot}$ )
1. ผู้อำนวยการความสะอาด ( $X_1$ )	1. บทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ )
2. ผู้ประเมิน ( $X_2$ )	2. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ( $Y_2$ )
3. ผู้คาดการณ์ ( $X_3$ )	3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ( $Y_3$ )
4. ผู้ให้คำปรึกษา ( $X_4$ )	4. การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $Y_4$ )
5. ผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $X_5$ )	5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง ( $Y_5$ )
	6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $Y_6$ )
	7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ )
	8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ )
	9. การพัฒนาตนเอง ( $Y_9$ )
	10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ( $Y_{10}$ )
	11. การสื่อสารที่ดี ( $Y_{11}$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : Caela Farren and Beverly L. Kaye, “New Skills for New Leadership Roles,” in **The Leader of the future : new visions, strategies and practices for the next era**, (New York: The Drucker Foundation, 1996), 175 – 187.

: Mick Woodcock, **Organisation Development Through Teambuilding**, (Great Britain: Gower Publishing Co., 1981), 118-153.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

**บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ประสานงาน ผู้ประเมิน ผู้คาดการณ์ ผู้ให้คำปรึกษา และผู้ส่งเสริมสนับสนุน

**การทำงานเป็นทีมของครู** หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกมีการติดต่อสื่อสาร มีการร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย บทบาทที่สมดุล วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความร่วมมือและความขัดแย้ง การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและการสื่อสารที่ดี

**สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1** หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6 ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วยสถานศึกษาในที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองราชบุรี อำเภอปากท่อ อำเภอวัดเพลง อำเภोजอมบึง อำเภอสวนผึ้ง และอำเภอบ้านคา

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1 โดยค้นคว้าข้อมูลจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนศูนย์รวมพลังในการดำเนินงานให้ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จ การบริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพราะผู้บริหารต้องแสดงหลายบทบาทตามแต่สถานการณ์ ถ้าผู้บริหารไม่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ก็สามารถทำให้องค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้เช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างแรงผลักดันให้ไปสู่ความสำเร็จได้

### ความหมายของบทบาท

เมื่อบุคคลเกิดมาในสังคม ไม่ว่าจะอยู่ในสังคมขนาดเล็ก เช่น ครอบครัว ขนาดกลาง เช่น ชุมชน สถานศึกษา สถานที่ทำงาน หรือสถานประกอบการ หรือสังคมขนาดใหญ่ เช่น ประเทศและโลก ต่างมีบทบาทและหน้าที่ที่ต้องทำ เช่น ในระดับครอบครัวก็ต้องเป็นลูกที่ดีของพ่อ-แม่ เป็นน้อง เป็นพี่ที่ดี หรือเป็นปู่ย่าตายายที่ดีตามสถานภาพและบทบาทหน้าที่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คำว่า บทบาท (Role) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำทำตามบท การทำตามบท โดยปริยายหมายความว่า การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู<sup>19</sup>

พคิน แดงจวง ได้ให้ความหมายของบทบาท หมายถึง พฤติกรรมของคนที่เกิดขึ้นโดยตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ จะโดยตั้งใจหรือถูกบังคับก็ตาม เช่น บทบาทความเป็นพ่อแม่ลูกของแต่ละคนจะต้องสามารถแสดงบทบาทได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับสถานภาพขณะนั้น<sup>20</sup>

<sup>19</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิชชิ่ง, 2554), 602.

<sup>20</sup> พคิน แดงจวง, รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ:ดวงกมลพลีซิ่ง, 2554), 60.

จรัส อติวิทยาภรณ์ ได้กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่ผู้ครองตำแหน่ง ควรประพฤติปฏิบัติ โดยทั่วไปบทบาทจะต้องมาพร้อมกับหน้าที่และตำแหน่ง เช่น ผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักการภารโรง เป็นต้น<sup>21</sup>

ซาบิน และเจอร์เนอร์ (Sarbin and Jurnur) ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่ คาดหวังว่า ผู้อยู่ในสถานภาพจะพึงกระทำ<sup>22</sup>

โอเวนส์ (Owens) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของ บุคคลตามความคาดหวังของผู้อื่น ซึ่งแตกต่างไปตามความคาดหวังและความคิดที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคคลผู้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ<sup>23</sup>

กู๊ด (Good) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า

1. ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลภายในกลุ่มที่กำหนด
2. แบบกระบวนพฤติกรรมของหน้าที่ที่คาดหวัง หรือหน้าที่ที่บุคคลต้องกระทำให้บรรลุผล สำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่ทางสังคมกำหนด<sup>24</sup>

บรูม และเซลนิก (Broom & Selznick) ให้ความหมายของบทบาทไว้ดังนี้

1. บทบาทที่กำหนดไว้หรือบทบาทตามอุดมคติ(The Socially Prescribed or Ideal Role) เป็นบทบาทตามอุดมคติที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งทางสังคมไว้
2. บทบาทที่ควรกระทำ (The Perceived Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลเชื่อว่าควร จะกระทำหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งอาจจะไม่ตรงตามบทบาทที่กำหนดไว้ ไม่ตรงตามอุดมคติทุก ประการและอาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลก็ได้
3. บทบาทที่กระทำจริง (The Performed Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลได้กระทำจริง ตามความเชื่อ ความคาดหวัง ตลอดจนความกดดัน และโอกาสที่จะกระทำในแต่ละสังคมในช่วง ระยะเวลาหนึ่ง<sup>25</sup>

<sup>21</sup> จรัส อติวิทยาภรณ์, **หลักการและทฤษฎีการบริหารทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: เทม, 2554), 317.

<sup>22</sup> Theodore Sarbin and Raph H. Jurnur, **Role The Encyclopedia of social Science** (New York: Gordon and Breach Science Publishers, 1995), 236-214.

<sup>23</sup> Robert G. Owen, **Organizational Behavior in Schools** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1970), 54.

<sup>24</sup> Carter V. Good, **Dictionary of Education** (New York: McGraw-Hill Book, 1973)

เลวิงสัน (Levingson) ได้สรุปความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาท หมายถึง ปทัสถาน (Norms) ความคาดหวัง ข้อห้าม ความรับผิดชอบและอื่น ๆ ที่มีลักษณะในทำนองเดียวกัน ซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้บทบาทตามความหมายนี้ คำนึงถึงตัวบุคคลน้อยที่สุด แต่มุ่งไปถึงการบ่งชี้หน้าที่อันควรกระทำ

2. บทบาท หมายถึง ความเป็นไปของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดและกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

3. บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่สัมพันธ์กับโครงสร้างทางสังคม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แนวทางที่บุคคลพึงกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ<sup>26</sup>

โคเฮน (Cohen) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทดังนี้

1. บทบาทที่ถูกกำหนด (Prescribed Role) เป็นบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใดบทบาทหนึ่ง แม้ว่าบุคคลบางคนจะไม่ได้ประพฤติตามบทบาทที่คาดหวังโดยผู้อื่น เราก็ยังคงยอมรับว่าบุคคลจะต้องปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมกำหนดไว้

2. บทบาทที่ปฏิบัติจริง (Enacted Role) เป็นวิธีการที่บุคคลได้แสดง หรือปฏิบัติออกมาจริงตามตำแหน่ง

3. บทบาทที่กระทำจริงเป็นบทบาทที่เจ้าของสถานภาพได้กระทำจริง ซึ่งอาจเป็นบทบาทที่สังคมคาดหวัง หรือเป็นบทบาทที่ตนเองคาดหวัง หรืออาจเป็นบทบาทตามที่สังคมคาดหวังและตนเองคาดหวังด้วย<sup>27</sup>

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นพฤติกรรมตามความคาดหวังของบุคคลอื่น

### ความหมายของผู้นำ

ดันน์ (Dunn) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Leonard Broom and Philip Selznick, **Sociology** (New York: Harper and Row Publisher, 1977), 34-35.

<sup>26</sup> Danial J. Levinson, **The Seasons of a Man's Life** (Toronto, Canada: The Random House, 1986), 6.

<sup>27</sup> Bruce J. Cohen, **Introduction to Sociology** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1979), 36.

เบอร์บี (Burrby) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้<sup>29</sup>

ฮัลปิน (Halpin) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ 1) เป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) เป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้ 4) เป็นบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้างาน<sup>30</sup>

จากความหมายของผู้นำของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่ของครูและนักเรียน ถ้าผู้บริหารรู้จักใช้ความเป็นผู้นำมาใช้ให้ถูกกับสภาพของสถานการณ์ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีพฤติกรรมผู้นำสูง<sup>31</sup>

### บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำด้วย กล่าวคือ จะต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่และการกระทำของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำอย่างเหมาะสม โดยทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆแล้วจะก่อให้เกิดความศรัทธา

<sup>28</sup> Elvis J.D.Dunn and Kelley J.Roland, **Management Essentials : Resource** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), 718.

<sup>29</sup> Raymond J. Burrby, **Fundamentals of Leadership** (Massachsetts : Addison Wesley Publishing Co., 1972), 43-46.

<sup>30</sup> Andrew W. Halpin, **Theory and Research in Administration** (New York : the Mcmillan Publishing Company, 1966), 43.

<sup>31</sup> Ralph M. Stogdill, **Survey of literature in Leadership** (Maryland : Penguin Book, 1969,) .396

ความสามัคคีร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการดำเนินงานของสถานศึกษาด้วย พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ซึ่งสต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทางด้านมุ่งความสัมพันธ<sup>32</sup> การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบใดนั้น ทัอมป์สัน (Thompson) ได้กล่าวว่่า ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวที่ติดตัวมาโดยกำเนิด หรืออาจฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้<sup>33</sup> และจากการศึกษา เรื่องพฤติกรรมผู้นำของนักวิชาการทั้งหลาย พบว่า มีปัจจัยต่างๆ หลายด้านที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะของผู้ตาม คุณลักษณะของงาน คุณลักษณะขององค์การและสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดสถานการณ์และสถานการณ์เป็นตัวกำหนดแบบของพฤติกรรมผู้นำ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and others) กล่าวว่าสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้ได้ผลดีที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้จัดรูปงาน (An Organizer) ตามโครงสร้างและขนาดของสถานศึกษาโดยมีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจบรรลุผลตามเป้าหมาย
2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมายที่ดี (Communicator) เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย จึงจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ทั้งโดยเอกสารและวาจาเพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา (Educator) ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรู้ใหม่ๆ ทางการศึกษา

<sup>32</sup> Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," **Survey of Literature in Leadership** (Maryland : Penguin Books, 1969), 396.

<sup>33</sup> Herbert A. Simon, Donald W. Smithburge and Victor A. Thompson, **Public Administration** (New York : Knopf, 1950), 103.



4. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (Administrator) ทางการบริหาร และใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม<sup>34</sup>

เฮนเคลย์ และคณะ (Hencley and others) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงบทบาทผู้นำในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน ตลอดจนบุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คนงานภารโรง การเงินและธุรการด้านต่างๆ
2. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุด
3. เน้นการนำการวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และการแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของการเรียนการสอน
4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ<sup>35</sup>

อิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskission) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติและบทบาทของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. บทบาทการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (determining strategic direction) คือ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดผลกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. บทบาทการบริหารทรัพยากรในองค์กร (effectively managing the firm's resource portfolio) มีความสามารถใช้องค์ความรู้ในการบริหารในองค์กร ทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3. บทบาทการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล (sustaining an effective organizational culture) มีความสามารถในการกำหนด เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

<sup>34</sup> จันทรานี สงวนนาม, ผู้รวบรวม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: บุก พอยท์, 2553), 134-135.

<sup>35</sup> เรื่องเดียวกัน, 135.

4. บทบาทการมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (emphasizing ethical practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. บทบาทการจัดตั้งควบคุมองค์กรให้สมดุล (establishing balanced organizational controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริการ ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับและผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<sup>36</sup>

แฟรเรน และเคย์ (Farren and Kaye) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสามารถช่วยให้บุคลากร พัฒนางานอาชีพได้ด้วยการแสดงบทบาทผู้นำ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

#### 1. ผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก (Facilitator)

1.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้คุณค่าในงานอาชีพ ความสนใจ และทักษะที่เป็นจุดขายของตน

1.2 ช่วยให้ผู้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนอนาคต ด้านการงานระยะ

ยาว

1.3 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนแสดงความสนใจเกี่ยวกับอนาคตด้านการงานของตนได้

1.4 ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความเข้าใจ และสามารถแสดงความต้องการของตนเกี่ยวกับอนาคตด้านการงานได้

#### 2. ผู้ประเมิน (Appraiser)

2.1 แจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงาน และผลการปฏิบัติตัวของสมาชิกในองค์กร อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

2.2 แจ้งให้ผู้บุคลากรทราบความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน

2.3 รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ว่าสิ่งใดมีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน และ ความมุ่งหวังในการปรับปรุงการทำงานต่อไป

2.4 ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน ผลการปฏิบัติตัวและเป้าหมายในอาชีพ

2.5 เสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับปรุงการทำงาน และการปฏิบัติตัวของตนได้

#### 3. ผู้คาดการณ์ (Forecaster)

3.1 ให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร อาชีพ และอุตสาหกรรม

<sup>36</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson, **Management of Strategy : Concepts and Cases** (China : Thomson South-Western, 2007), 372-383.

3.2 ช่วยให้บุคลากรสามารถให้ข้อมูล และเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้

3.3 ชี้ให้เห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นและการพัฒนาใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของบุคลากร

#### 4. ผู้ให้คำปรึกษา (Adviser)

4.1 ช่วยให้บุคลากรแสดงเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตด้านการทำงานที่ตนต้องการได้ ช่วยเหลือบุคลากรในการคัดเลือกเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตด้านการทำงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง

4.2 เชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ากับความต้องการทางธุรกิจ และตามเป้าหมายขององค์กร

4.3 แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุน รวมทั้งอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน

#### 5. ผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Enabler)

5.1 ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนสามารถพัฒนาแผนงานโดยละเอียดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน

5.2 ช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จด้วยการประสานงานกับบุคคลในสาขาอาชีพอื่น ๆ ในองค์กร

5.3 อภิปรายถึงความสามารถและเป้าหมายในหน้าที่การงาน บุคลากรกับบุคคลที่สามารถหยิบยื่นโอกาสดี ๆ ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้

5.4 สนับสนุนให้บุคลากรรู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างแผนงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้<sup>37</sup>

#### คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

บานาร์ค (Barnard) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้หลายประการคือ 1) สดชื่น อุดม มีความรื่นเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก มีความอดทนในการทำงาน 2) มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ผิดพลาด 3) ความสามารถในการจูงใจคนได้ดี 4) มีความ

<sup>37</sup> Caela Farren and Beverly L. Kaye, “New Skills for New Leadership Roles,” in *The Leader of the future : new visions, strategies and practices for the next era*, (New York: The Drucker Foundation, 1996), 175 – 187.

รับผิดชอบสูง สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงาน แต่มุ่งมั่นเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ<sup>38</sup>

สต็อกดิล (Stogdil) กำหนดคุณลักษณะที่ของผู้นำได้ ดังนี้ 1) ร่างกายแข็งแรงมีชีวิตชีวา 2) ภูมิหลัง มีการศึกษาดี สถานภาพทางสังคมดี 3) สติปัญญาฉลาดตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความสัมพันธ์กับงาน โดยมีความรับผิดชอบขยันและอดทน 6) ลักษณะทางสังคมมีเกียรติและร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี<sup>39</sup>

ยุกส์ (Yukl) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์และมีผลต่อความสำเร็จของงานสูงไว้ว่า 1) ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ทุ่มเทกับงานรวมถึงจิตสำนึกของเขาด้วย 2) ต้องยึดปรัชญา เป้าประสงค์ขององค์กร และ 3) ต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวให้บุคคลในองค์กรให้มีความพึงพอใจในการทำงาน<sup>40</sup>

ธิติพร ตันยโชติ กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้นำ ดังนี้ 1) ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ 3) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี 4) เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจ ต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้น และต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจสำเร็จ 5) ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้ผลดี 6) ตัดสินใจอย่างมีความรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา 7) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ 8) ใช้หน่วยงานและบุคคลให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ 9) ต้องรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ 10) มีเหตุผลและอุดมการณ์ก้าวไกล 11) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 12) มีความยุติธรรม 13) มีบุคลิกดี 14) มีความอดทน อดกลั้น กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ 15) มีไหวพริบและใจกว้างและ 16) มีหลักธรรมประจำใจ<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Chestes I. Barnard, **Organization and Management** (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1926), 92-102.

<sup>39</sup> Ralph M. Stogdil, **Handbook of Leadership : A Survey of theory and Research** (New York : The Free Press, 1974), 74-75.

<sup>40</sup> Gary A. Yukl, **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs : Prentice-Hill, 1991), .62-59

<sup>41</sup> ธิติพร ตันยโชติ, “ภาวะผู้นำ,” **วารสารศูนย์บริการวิชาการ** 14, 2 (เมษายน-มิถุนายน, 2551), 43

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) กล่าวถึง ผู้นำต้องมีคุณสมบัติในตัวเอง 7 ประการ คือ 1) รู้หลักการ คือ รู้หน้าที่ รู้กติกาเกี่ยวข้องและต้องตั้งมั่นในหลักการนั้น 2) รู้จุดหมาย และต้องมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ในจุดหมายนั้น 3) รู้ตน รู้ว่าตนเองเป็นใคร อยู่ในสถานะใด มีความสามารถความถนัด สติปัญญาอย่างไร มีกำลังแค่ไหน 4) รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี รู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ 5) รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณความเหมาะสมของเวลา รู้จักรวางแผนใช้เวลา 6) รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคมทั้งในขอบเขตที่กว้างขวางจนถึงชุมชนรอบตัว 7) รู้บุคคล คือ รู้จักคนที่ร่วมงาน และคนที่ใช้บริการเพื่อปฏิบัติต่อเขาให้ถูกต้อง<sup>42</sup>

### การทำงานเป็นทีม

โดยธรรมชาติของมนุษย์ไม่สามารถดำเนินชีวิตอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ จึงจำเป็นต้องมีการรวมกลุ่มและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งในปัจจุบันการทำงานบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน มีการวางแผน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อบรรลุจุดหมายเดียวกัน งานนั้นจึงจะประสบความสำเร็จ อีกทั้งแต่ละคนมีความสามารถและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ดังนั้นการนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ความหมายของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมที่ใช้อยู่ในองค์กรในปัจจุบันมีหลายความหมาย โดยหลักการแล้วจะแยกความหมายของทีมออกจากกลุ่ม โดยให้ความหมายกลุ่มว่าเป็นคนสองคนหรือมากกว่ามีปฏิสัมพันธ์กันโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ส่วนความหมายของทีม ปกติแล้ว เป็นความคิดเกี่ยวกับกลุ่มที่มีความหมายผูกพันกันและมีจุดหมายร่วมกัน หรือกล่าวง่าย ๆ ว่า เป็นกลุ่มที่มีความสามัคคีและความไว้วางใจกันมากกว่ากลุ่มทั่วไป สำหรับความหมายของทีมในรายละเอียดนั้น นักวิชาการได้ให้คำนิยามและคำอธิบายเอาไว้แตกต่างกันดังต่อไปนี้

วิราวรรณ รพีไพศาล ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายบรรลุเป้าหมายอย่าง

<sup>42</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ความหมายหน้าที่และการมองกว้าง การคิดและการใฝ่สูงของผู้นำ, อ้างถึงใน วีระ รุญเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: บริษัทแอล.ที.เพรส จำกัด, 2550), .162-161

เดียวกัน โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มต่างมีจิตใจตรงกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด<sup>43</sup>

ธีระ รุณเจริญ กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เขามาร่วมกันปฏิบัติงาน อย่างไม่อย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายในกลุ่มต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน คนที่มาร่วมกันนั้น ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>44</sup>

ปริญญา ต้นสกุล กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็งานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างก็ตาม<sup>45</sup>

วิกานดา เกษตรเอี่ยม กล่าวว่า ทีมงานจะต้องเกิดจากความสมัครใจ มีใช้บังคับ จะต้องมีความเข้าใจ ความผูกพัน ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ผู้นำมีหน้าที่ในการประสานความคาดหวังของทีมงาน ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>46</sup>

พิจอร์และไมเออร์ (Pigors and Myers) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีมไว้ว่า เป็นการทำงานที่มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และมีความสอดคล้องต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน<sup>47</sup>

บริลล์ (Brill) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การรวมกลุ่มทำงาน ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะแต่ละบุคคล โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีความร่วมมือกันตัดสินใจร่วมกัน และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ร่วมกันวางแผนให้สำเร็จ<sup>48</sup>

<sup>43</sup> วิรารธรรม รัตไพศาล, **หลักการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร, 2550), 150.

<sup>44</sup> ธีระ รุณเจริญ, **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2555), 203.

<sup>45</sup> ปริญญา ต้นสกุล, **เรื่อง Team กับลูกน้องที่นายต้องรู้**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2550), 25.

<sup>46</sup> วิกานดา เกษตรเอี่ยม, **การสร้างทีมงาน**, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2558), 41.

<sup>47</sup> Paul Pigors and Charies A. Myers, **Personnal Administration** (New York: McGraw-Hill Boo Co., 1969), 161.

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่แต่ละบุคคลมาทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จมากกว่าที่จะทำงานตามลำพัง<sup>49</sup>

จอร์นสันและจอร์นสัน (Johnson and Johnson) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน<sup>50</sup>

روبบินส์ (Robbins) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดผู้หนึ่ง<sup>51</sup>

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน โดยสมาชิกมีการติดต่อสื่อสาร มีการร่วมมือกัน ตัดสินใจร่วมกัน และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

วูดค็อก (Woodcock) กล่าวถึงแนวคิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่าจะมีลักษณะสำคัญ 11 ประการด้วยกัน ที่เรียกว่า “Building Blocks” ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles) หมายถึง ทีมที่มีประสิทธิผล คือ ทีมที่มีความสามารถในการใช้บุคลิกลักษณะที่แตกต่างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และยังขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในทีมที่มีความสมดุลกันด้วย การสร้างทีมที่ดีควรเริ่มต้นด้วยการเลือกสมาชิกที่ดี ที่มีความสมดุล ระหว่างความสามารถและทักษะ นอกจากนี้ การวิเคราะห์บทบาทของสมาชิกในทีมยังเป็นสิ่งจำเป็นเพราะสมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทในที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน ซึ่งจะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จของทีม

<sup>48</sup> Naomi I. Brill, **Teamwork: Working Together in The Human Service** (New York: Lippincott, 1976), 22.

<sup>49</sup> Woodcock, M. and Francis, D., **The eleven Building Blocks of Effective Teamwork** (Great Britain: The University Press, 1994), 19.

<sup>50</sup> David W. Johnson and Frank P., **Johnson, Joining Together: Group Theory and Group Skill**, 8<sup>th</sup> ed. (Boston: Allyn and Bacon, 2003), 11.

<sup>51</sup> Stephen P. Robbins, **Management** (New Jersey: Pearson Education, 2007), 258.

2. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives and Agreed Goals) หมายถึง องค์กรต่างๆ รวมถึงทีมงานใด ๆ ย่อมเกิดขึ้นมาเพื่อจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หากทีมงานขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดประสงค์ในการทำงานย่อมทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งที่จะบ่งบอกประสิทธิผลของทีมงานได้คือช่องว่างระหว่างเป้าหมายของทีมกับเป้าหมายของสมาชิกในทีมมีระยะน้อยที่สุด วัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ชัดเจนจะทำให้คนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีคุณค่าสามารถตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ นอกจากนั้นยังทำให้สมาชิกของทีมได้รับการยอมรับเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของทีมจึงต้องให้ความสำคัญต่อการเริ่มการสร้างทีมงานด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อน

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation) หมายถึง การเปิดเผยต่อกันของสมาชิกในทีมเป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกในทีมจะต้องกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา รวมทั้งจะต้องกล้าเผชิญหน้าในการช่วยแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการแสดงความคิดเห็นจะต้องมีความปลอดภัยกล่าวคือทุกคนสามารถพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ ซึ่งทีมจะทำงานได้ดีต้องเป็นทีมที่สามารถจัดการกับปัญหาการเผชิญหน้ากันและกัน สามารถทำให้สมาชิกเปิดเผยต่อกันให้มากที่สุด โดยการเปิดเผยและการเผชิญหน้าจะช่วยให้งานของทีมนั้นมีประสิทธิภาพทั้งนี้ยังเป็นการพัฒนาคุณภาพของการสื่อสารและการตอบรับ การเปิดเผยและการเผชิญหน้าจะทำให้การสื่อสารที่เกิดขึ้นเป็นไปโดยธรรมชาติและตรงไปตรงมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยตนเองและสามารถจัดการกับความขัดแย้งได้

4. การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and Trust) สมาชิกในทีมจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง ซึ่งการสนับสนุนและไว้วางใจกันโดยธรรมชาติและจะต้องไปด้วยกัน เพราะถ้าปราศจากความไว้วางใจกันจะทำให้สมาชิกแต่ละคนในทีมไม่กล้าคิด กล้าทำงานตามความตั้งใจ

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) หมายถึง ความร่วมมือเป็นคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคคลสามารถนำทีมให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความร่วมมือยังบ่งบอกเป็นนัย เพื่อให้บุคคลเกิดการยอมรับในการทำงานเป็นทีม โดยมีการแบ่งทักษะและประสบการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน เมื่อคนมีความร่วมมือต่อกันมากขึ้นสิ่งที่จะต้องเกิดกับทีม คือ ความขัดแย้ง ฉะนั้นคนจะต้องเกิดการเรียนรู้ในการใช้การบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ การทำงานในทีมจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์เหมือนกับว่าความขัดแย้งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้งานในทีมเกิดความก้าวหน้า ซึ่งความ



ร่วมมือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จตามที่ทีมมุ่งหวัง ทั้งนี้ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ

6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Procedure) การตัดสินใจสั่งการ เป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) หมายถึง โดยผู้นำหรือหัวหน้าทีมงานควรทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมทำให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการสร้างทีมงาน และผู้นำจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของทีมเพื่อเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิผล

8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) หมายถึง การทบทวนการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถของทีมเพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว จุดแข็ง จุดอ่อน และเพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการปรับปรุงแก้ไข เหตุผลที่คนไม่ทบทวนการปฏิบัติงาน เพราะเห็นว่าการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคคลเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม

9. การพัฒนาตนเอง (Individual Development) หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นการพยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน ถ้าหากทีมงานให้ความสนใจต่อการพัฒนาทักษะของแต่ละคนและของทีม ประสิทธิภาพของทีมงานก็จะมากขึ้นตามไปด้วย

10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะคือ มีการสื่อสารและความเข้าใจ ทั้งความคิดของคนอื่นและปัญหาอุปสรรคของฝ่ายอื่นๆ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนั้นมีความสำคัญเพราะว่าทีมส่วนมากต้องการความร่วมมือที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุความสำเร็จ

11. การสื่อสารที่ดี (Good Communication) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นคำพูด ผู้พูดต้องใช้ศิลปะในการพูด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และหลีกเลี่ยงการนำไปสู่ความขัดแย้งหรือความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งวิธีการสื่อสารภายในองค์กรมี 2 วิธี คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งในทีมที่มีประสิทธิผลการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมที่มีความเชี่ยวชาญเหมือน ๆ กันเป็นสิ่งจำเป็น สมาชิกทุกคนต้องการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นในฐานะบุคคลและ กลุ่มย่อย

จึงสรุปได้ว่า การมีทีมงานที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี ทั้งนี้จะต้องมีการพัฒนาการติดต่อสื่อสารโดยใช้กระบวนการในการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การสำรวจ

ทัศนคติ การประเมินผล การให้คำปรึกษา การสื่อสารมวลชน การสื่อสารแบบสองทาง การรู้จักผู้อื่น การวางแผนอย่างเป็นระบบ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และความชัดเจนในค่านิยม<sup>52</sup>

การเป็นผู้นำภายในกลุ่มองค์กรหรือกลุ่มทำงานได้เริ่มเป็นหนึ่งประเด็นที่ได้รับความนิยมและมีการเติบโตอย่างรวดเร็วภายในทฤษฎีของการเป็นผู้นำและงานวิจัย กลุ่มคนทำงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่พึ่งพากัน ที่มีจุดเป้าหมายร่วมกัน ที่ต้องทำงานไปพร้อมกันเพื่อทำเป้าหมายให้สำเร็จ ตัวอย่างของกลุ่มทำงานอาจรวมถึงกลุ่มการจัดการแผนงาน หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ หน่วยงานทำงาน ตำแหน่งคณะกรรมการ กลุ่มทำงานที่มีคุณภาพ และ กลุ่มทำงานที่มีการปรับปรุงการทำงานเป็นกลุ่ม และการกระทำร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ของมนุษย์ต่อความพยายามในการทำงานซึ่งต่อต้านความพยายามบุคคลที่ได้เกิดขึ้นก่อนหน้าและที่มีการสนับสนุนโดยนักทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ จุดสนใจได้เปลี่ยนไปที่การศึกษาและการพัฒนาทฤษฎีสังคมศาสตร์ การฝึกอบรม T-Group และบทบาทของการเป็นผู้นำภายในกลุ่ม การพัฒนาองค์กรให้ความสนใจที่กลุ่มพัฒนาและประสิทธิภาพของสภาวะผู้นำผ่านการเข้าแทรกแซงในการดำเนินการของกลุ่ม จุดวัดและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และกลุ่มทำงานเป็นลักษณะองค์กรได้เปลี่ยนไปที่สัดส่วนทั่วโลกโดยเน้นที่แผนการขององค์กรเพื่อที่จะรักษาผลประโยชน์ในการแข่งขันในขณะที่ยังให้ความสนใจที่คุณภาพเช่นกัน องค์กรมีความสามารถในการตอบสนองที่เร็วขึ้นจากโครงสร้างองค์กรที่ราบเรียบขึ้นซึ่งเป็นเพราะการพึ่งพากลุ่มทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆที่สามารถทำให้การสื่อสารเป็นช่วงเวลาและระยะทางที่แตกต่างจากภูมิศาสตร์<sup>53</sup>แมนคิน(Mankin), โคเฮนและบิกสัน(Cohen and Bikson) อ้างถึงองค์กรลักษณะใหม่นี้ว่า "รากฐานจากกลุ่มและความสามารถโดยเทคโนโลยี" (Team-based, Technology-enabled) ในปัจจุบันองค์กรได้เสนอคำถามใหม่ที่ท้าทายต่อกลุ่มนักวิจัยขณะที่พวกเขาทำการศึกษากลุ่มภายในองค์กรที่ดูเหมือนว่าอย่างไม่มีขอบเขต องค์กรสมัยนี้เผชิญการเปลี่ยนแปลงสภาพอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างใหม่ การแข่งขันทางเศรษฐกิจของโลก และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ โครงสร้างของกลุ่มเป็นวิธีหนึ่งที่องค์กรจะตอบสนองและเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วภายในสภาพที่ทำงานนี้ ในอนาคตอันใกล้นี้กลุ่มทำงานดูเหมือนจะถูกยึดติดกับการออกแบบขององค์กรและเป็นสิ่งสำคัญเพื่อจะให้เข้า

<sup>52</sup>Mick Woodcock, *Organisation Development through Teambuilding* (Great Britain: Gower Publishing Co., 1981), 118-153.

<sup>53</sup> อ้างถึงใน Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2004), 169.

ใจความต้องการของกลุ่มเพื่อให้มีประสิทธิภาพ นักวิจัยหลายท่านกำลังพยายามกำหนดปัจจัยซึ่งจะนำไปสู่เครื่องมือสู่ความสำเร็จต่อกลุ่มทำงานด้วย งานวิจัยที่มุ่งเน้นที่ปัญหาภาคปฏิบัติของกลุ่มทำงาน และวิธีการใดที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น งานวิจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มองค์กรได้เสนอว่า การใช้ของกลุ่มได้นำไปสู่ความสามารถในการผลิต การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาที่ดีขึ้น ผลิตผลและการบริการที่มีคุณภาพ และการเพิ่มนวัตกรรมและความสร้างสรรค์ ข้อผิดพลาดของกลุ่มก็ยังมีให้เห็นแต่ก็ยังมีความต้องการของข้อมูลและความเข้าใจของประสิทธิภาพของกลุ่มและองค์ประกอบสำคัญของความเป็นผู้นำในกลุ่มขององค์กรในปัจจุบัน<sup>54</sup> แมคกราร์ธ (McGrath) ได้สร้างโครงสร้างที่จะแสดงถึงหน้าที่สำคัญของการเป็นผู้นำภายในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และตัดสินใจว่าต้องการแก้ปัญหาทันทีหรือไม่ พฤติกรรมของผู้นำ 2 ด้านคือ 1) ระหว่างการเฝ้าดูและการลงมือปฏิบัติ (monitoring versus taking action) 2) ระหว่างการมุ่งเน้นที่เน้นภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม (focusing on internal group issues versus external group issues) การเป็นผู้นำ ผู้นำสามารถวินิจฉัย วิเคราะห์และตรวจสอบมองเห็นปัญหาในอนาคต (monitoring) หรือผู้นำอาจจะลงมือปฏิบัติเพื่อจะแก้ปัญหาที่มีอยู่ (taking action) การเป็นผู้นำต้องสามารถเห็นปัญหาภายในหรือภายนอกกลุ่ม ในสองมุมมองนี้จะมีผลทั้ง 4 จากหน้าที่ของการเป็นผู้นำภายในกลุ่ม<sup>55</sup> ดังแผนภูมิ

	การตรวจดูแล	การปฏิบัติ
ภายใน	วินิจฉัยปัญหาภายในกลุ่ม	การดำเนินการแก้ไขปัญหาของสมาชิกภายในกลุ่ม
ภายนอก	ตรวจสอบปัญหาจากภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อกลุ่ม	การดำเนินการเพื่อป้องกันจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งรอบข้างที่จะมีผลต่อการทำงานของกลุ่ม

แผนภูมิที่ 3 หน้าที่หลักของการเป็นผู้นำจาก แมคกราร์ธ (McGrath)

ที่มา : Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2004), 172.

<sup>54</sup> อ้างถึงใน Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2004), 169-170.

<sup>55</sup> เรื่องเดียวกัน, 172.

ดูบริน (DuBrin) กล่าวว่า คุณลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิผล (characteristics of effective work group) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้กลุ่มงานเกิดเอกลักษณ์และประสิทธิผล โดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 9 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การออกแบบงานที่มีคุณค่า (enriched job design) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลตามหลักการออกแบบงาน มีการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน กำหนดคุณลักษณะและขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มงานมองเห็นว่า ภาระงานของพวกเขามีคุณค่า มีความสำคัญและมีแรงจูงใจภายในสูง มีการวางแผนงานโดยคำนึงถึงพันธกิจของกลุ่มงาน สมาชิกมองเห็นว่าภาระงานของพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร มีความพึงพอใจต่องานที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มงานใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้สมาชิกขยันและมุ่งมั่นในการทำงานโดยกลุ่มงานให้โอกาสในการตัดสินใจปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานที่หลากหลายและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้สึกมีอำนาจ (a feeling of empowerment) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลมีความเชื่อว่าตนเองมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยไม่ต้องรอความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารเมื่อทีมงานที่ได้รับการมอบหมายอำนาจจะมีประสิทธิผล 4 ด้าน คือ อำนาจหน้าที่ (potency) ด้านการมีความหมายหรือความสำคัญ (meaningfulness) ด้านมีความอิสระ (autonomy) และด้านผลกระทบ (impact) โดยประสิทธิผลด้านอำนาจหน้าที่ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้สึกมั่นใจในความสามารถของตนเอง ด้านการมีความหมายหรือความสำคัญ หมายถึง สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการทำงานและมองว่าเป้าหมายของพวกเขามีคุณค่าและมีความสำคัญ ด้านความมีอิสระ หมายถึง อิสระในการตัดสินใจและการควบคุม ด้านผลกระทบ หมายถึง สมาชิกเห็นผลกระทบของงานของพวกเขามีต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน

3. งานและสิ่งตอบแทนที่พึ่งพาอาศัยกัน (interdependent tasks and rewards) กลุ่มงานที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะที่สมาชิกของกลุ่มมีความพึ่งพาอาศัยกัน กลุ่มลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นความพึ่งพาอาศัยกันในภาระงานของสมาชิกโดยเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของส่วนรวม ข้อมูลย้อนกลับและรางวัลหรือสิ่งตอบแทนของตัวบุคคล ควรนำมาเชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่ม เพื่อผลักดันส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

4. องค์ประกอบกลุ่ม สิทธิและขนาดที่เหมาะสม (right mix and size) ความหลากหลายในด้านประสบการณ์ ด้านความรู้ ด้านการศึกษาของสมาชิก สมาชิกในกลุ่มงานนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่หลากหลายมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง กลุ่มงานที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีการศึกษาแตกต่างกันจะได้ประโยชน์จากข้อมูลที่หลากหลาย ความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมก็สามารถช่วยเพิ่มความสร้างสรรค์ในการทำงานได้ด้วย

มุมมองใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม สมาชิกทุกคนของกลุ่มงานมีความพึงพอใจในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ภายในกลุ่มงานและระหว่างกลุ่มงาน จึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของสมาชิกได้อย่างเต็มที่ การปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวอาจเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ได้ เช่น การปรึกษาหารือการทำงานหรือการพูดคุยเกี่ยวกับครอบครัว กลุ่มงานควรมีขนาดกลุ่มใหญ่เพียงพอที่จะทำงานให้เสร็จ แต่ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ จำนวนสมาชิกมากเกินไปอาจก่อให้เกิดความสับสนและขาดความคล่องตัวในการประสานงาน และกลุ่มขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะขาดความสามัคคี ดังนั้นทีมงานแบบข้ามหน่วยงาน คณะทำงาน คณะกรรมการและทีมทำงานต่างๆ จะมีประสิทธิผลสูงสุดเมื่อมีจำนวนสมาชิก 7-10 คน อีกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลุ่ม คือคุณภาพของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกที่ฉลาด มีบุคลิกภาพสร้างสรรค์ จะช่วยส่งเสริมให้ทีมงานมีประสิทธิภาพและการยอมรับจากองค์กร

5. ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) กลุ่มทำงานจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์หมายถึง มีความสามารถในการใช้อารมณ์ของกลุ่มได้ในเชิงสร้างสรรค์ ควบคุม อารมณ์ได้ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มและภายนอกกลุ่ม แนวทางปฏิบัติในกลุ่มที่ส่งเสริมความเชื่อใจ ความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในกลุ่มส่งผลต่อความฉลาดทางอารมณ์ของกลุ่มด้วย แต่เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความไว้วางใจกันมากเกินไปปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้คือ พวกเขาจะไม่ตรวจสอบการทำงานของตัวเองและกัน และอาจมองข้ามข้อบกพร่องหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

6. การสนับสนุนสำหรับกลุ่มงาน (support for the work group) คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของกลุ่มงาน คือ การสนับสนุนที่ได้รับจากองค์กร โดยการสนับสนุนที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นแก่กลุ่มงาน การจัดหาเทคโนโลยีต่างๆ ให้เหมาะสม การอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การให้การยอมรับและการให้รางวัลต่างๆ เป็นต้น การฝึกอบรมส่วนใหญ่ช่วยให้กลุ่มทำงานมีประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งเนื้อหาในการอบรมโดยมากเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจแบบกลุ่ม ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและปรัชญาการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนในเชิงบริหาร เช่นการสนับสนุนด้านทรัพยากร เชื่อมันว่ากลุ่มสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. กระบวนการที่มีประสิทธิผลภายในกลุ่ม (effective processes within the group) กระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่มนั้นๆ ความเชื่อว่าการกลุ่มสามารถทำงานได้สำเร็จ สะท้อนให้เห็นถึงจิตวิญญาณของกลุ่มและความสามารถของกลุ่ม นอกจากนี้กระบวนการทางสังคมในกลุ่ม การช่วยเหลือกันในกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่ม สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลของกลุ่มได้ การแบ่งเบาภาระงานเป็นอีกลักษณะหนึ่งของกระบวนการภายในกลุ่มที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารและการร่วมมือภายในกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลุ่มทำงานด้วย ดังนั้น กระบวนการกลุ่มเหล่านี้ร่วมกันสร้างความสามัคคี ความเป็น

น้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในกลุ่ม ถ้าปราศจากกระบวนการกลุ่มที่ดีกลุ่มนี้ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

8. ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอน (follows processes and procedures) กลุ่มที่ได้รับความไว้วางใจว่าจะปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน จะมีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดีกว่าทีมอื่น ซึ่งการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเป็นการทำเพื่อให้ผลลัพธ์มีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ แม้ว่ากรดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานจะเป็นการทำงานซ้ำ ๆ เหมือนงานประจำ แต่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้หากผู้ปฏิบัติงานละเลย เช่น กลุ่มทำงานอาจต้องทำงานซ้ำใหม่ หากผู้ปฏิบัติงานละเลยที่จะสำรองข้อมูลคอมพิวเตอร์ไว้แล้วคอมพิวเตอร์ติดไวรัส

9. ความคุ้นเคยกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม (familiarity with jobs, coworkers and the environment) ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่มทำงานก็คือความคุ้นเคย ซึ่งรวมถึง ข้อมูลของสมาชิกของกลุ่มทำงานเกี่ยวกับงาน เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อม ความคุ้นเคยเหล่านี้ยังรวมถึงประสบการณ์การทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของกลุ่ม<sup>56</sup>

ครั้งศตวรรษที่ผ่านมา มีนักศึกษามากมายได้อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งปัจจัยของการทำงานที่หลากหลายเหล่านี้ได้ใช้ในกลุ่มการทำงานหรือทีมงานมาโดยตลอด จากการทดลองกับกลุ่มงานกลุ่มเล็กๆ พบว่า ผู้นำเป็นผู้กำหนดปัจจัยการทำงานเป็นทีม และความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและสถานการณ์ที่แตกต่างกันของทีมหรือกลุ่มงาน ซึ่ง Yukl ได้กล่าวถึงปัจจัยและแนวทางที่ผู้นำใช้ในการทำงานเป็นทีมได้อธิบายเป็นส่วนๆ โดยย่อ ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies) เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของงานต่างๆ จะส่งผลให้การประสานเป็นไปอย่างสะดวก เกิดนวัตกรรมต่างๆ และประสบความสำเร็จในงานที่อยากได้

2. ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity) ศักยภาพในการทำงานของกลุ่มจะมีมากขึ้นหากสมาชิกมีความรู้ มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน และมีความเข้าใจว่าจะทำอะไร อย่างไร และต้องสำเร็จเสร็จสิ้นงานต่างๆ เมื่อใด และหากภาระงานนั้นมี

<sup>56</sup> Andrew J. DuBrin, **Essentials of Management**, 8th ed. (Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), 454-458.

ความซับซ้อนและมีความยุ่งยากในการเรียนรู้มากขึ้น ทักษะของสมาชิกและบทบาทที่ชัดเจนนั้นยิ่งจำเป็นมากขึ้นเช่นกัน

3. การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination) ผลสำเร็จของทีมไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับการกระตุ้นและทักษะของสมาชิกเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกใช้ทักษะของตนเองอย่างไร การกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานและการแจกจ่ายงานเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของทีมในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง การประสานงานกันในระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญเมื่อทีมต้องปฏิบัติงานที่ซับซ้อนภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพของการประสานงานนั้นได้ถูกกำหนดไว้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของการวางแผนงานก่อนเริ่มงานใหม่ และทีมจะปฏิบัติภาระงานใหม่ได้ดีขึ้นหากสมาชิกมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน

4. การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination) การจะทำให้บรรลุเป้าหมายของทีมนั้นยังขึ้นอยู่กับปรับเปลี่ยนกิจกรรมของทีมให้สอดคล้องกับส่วนงานอื่นๆ ภายในองค์กรและความสำคัญของการประสานงานภายนอกองค์กรนี้เป็นการเพิ่มการพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งมันเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องมีการสื่อสารและประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน รวมทั้งกับบุคคลภายนอกผู้ซึ่งการตัดสินใจและการกระทำของเขามีผลต่อกลุ่มงาน

5. ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support) การทำให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มยังขึ้นอยู่กับได้รับทรัพยากรที่จำเป็นและการสนับสนุนของรัฐบาลจากแหล่งภายนอก ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องของอาจารย์รวมถึงงบประมาณ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

6. ความไว้วางใจ, ความสามัคคี, และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation) ความร่วมมือและความไว้วางใจเป็นปัจจัยของความสำเร็จของกลุ่มงานที่ซึ่งสมาชิกมีบทบาทต้องพึ่งพาอาศัยกันสูง ความร่วมมือและความไว้วางใจในระดับสูงนั้นมีแนวโน้มมากขึ้นเมื่อรู้ว่าสมาชิกในกลุ่มเป็นใครบ้าง มีการให้การยอมรับในการเป็นสมาชิก

7. ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency) ความเชื่อของสมาชิกที่ว่ากลุ่มของตนเองนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่มได้นั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดความทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพขององค์กรจะสูงขึ้นสำหรับทีมที่สมาชิกมีทักษะดี มีความไว้วางใจและความร่วมมือกันในระดับสูง มีทรัพยากรเพียงพอ และมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

8. รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models) รูปแบบความคิด (mental model) โดยปกติใช้บรรยายความเชื่ออย่างมีสติและข้อสันนิษฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบของการกระทำและวิธีที่ดีที่สุดที่จะปรับปรุงสิ่งนั้น การวิจัยจากหลาย

กลุ่มงานพบว่าพวกเขามีความสำเร็จระดับสูงเมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน การแก้ไขปัญหายากมากขึ้นเมื่อสมาชิกมีสมมติฐานเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบที่แตกต่างกัน การร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบนั้นจะทำให้กลุ่มงานสามารถพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะนำไปสู่ความทุ่มเทที่จะทำให้สำเร็จมากขึ้น

9. ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity) ความหลากหลายของสมาชิกมีทั้งด้านบุคลิกภาพ ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (เช่น อายุ เพศ เชื้อชาติ การศึกษา) และความเชี่ยวชาญพิเศษ ความหลากหลายเหล่านี้มีความหมายโดยนัยสำหรับกระบวนการทำงานและผลลัพธ์กลุ่ม การมีสมาชิกที่มีมุมมอง ประสบการณ์ และมีความรู้ที่แตกต่างกันจะเป็นผลดีต่อการแก้ไขปัญหาที่สร้างสรรค์ ความสำคัญของความหลากหลายสำหรับการปฏิบัติงานกลุ่มจะมีผลต่อเมื่อกลุ่มนั้นแตกต่างกันและสถานการณ์ที่พบแตกต่างกัน มันเป็นเรื่องง่ายที่จะพลิกฟื้นความหลากหลายไปสู่การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาเมื่อสมาชิกมีความพยายามที่จะฟังพากันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกัน<sup>57</sup>

### ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของการรวมตัวเพื่อการทำงานที่เป็นทีมเดียวกันนั้น มาจากความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ทักษะความสามารถและศักยภาพในตัวของแต่ละบุคคลมีขอบเขตที่จำกัดจึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำข้อดี ข้อเด่น ความรู้ และทักษะความสามารถที่แตกต่างกันในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคลมาทำงานด้วยกัน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมงาน ลุค และเพอร์เซอร์ (Look and Purser) กล่าวว่า ทีมที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องประกอบไปด้วยความสามารถพิเศษ (Talent) ความรู้ (Knowledge) การมีอิทธิพล ต่อความคิดของตนในองค์กร ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับ วิธีการทำงาน ในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม และหากทีมมีจุดอ่อนหรือขาดแคลนความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ก็จะเป็นผลทำให้ทีมไม่สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในกรณีนี้ทีมต้องแก้ไขจุดบกพร่องของตนเองหรือสรรหาสมาชิกใหม่ ที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของทีม ทั้งนี้ ทีมที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินการในลักษณะดังกล่าวเมื่อเขา ประสบปัญหาในการทำงาน<sup>58</sup> ถ้าดูจากวิธีการทำงานขององค์กรจะเห็นความสำคัญของทีมชัดเจนขึ้น เนื่องจากวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมเป็นไปตามกระบวนการทาง

<sup>57</sup> Gary Yukl, **Leadership in Organization**, (Pearson: Education Limited, 2013), 246 – 251.

<sup>58</sup> Richard Look และ Jeff Purser, การบริหารจัดการทีมงาน, พิมพ์ครั้งที่3, แปลโดย สุรีพร พิงพทุทคุณ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2551),37.



วิทยาศาสตร์ กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์งานและแบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ ให้แต่ละคนทำงาน แต่ละส่วนขึ้นต่อกันและรวมกันเป็นส่วนรวมทั้งหมด ผู้บริหารมีหน้าที่ ออกแบบและควบคุม จนกล่าวได้ง่ายๆว่าผู้บริหารคิดและควบคุม ส่วนพนักงานคอยทำตามผู้บริหารแต่วิธีการทำงานดั้งเดิมจะใช้ได้ดีก็ต่อเมื่องานอยู่ในสภาพเดิมตลอดเพราะถ้าระบบเปลี่ยนไปก็ต้องเสียเวลาออกแบบงานใหม่ อีกทั้งต้องเป็นงานไม่ซับซ้อนหรือไม่เปลี่ยนง่ายๆ เพราะพนักงานระบบดั้งเดิมทำงานประจำของตน โดยไม่รู้ว่าอะไรเกิดขึ้นกับงานส่วนอื่นบ้าง นอกเหนือจากนั้นวิธีการทำงานแบบดั้งเดิมที่เน้นผลผลิต ไม่สนใจคุณภาพและการบริการลูกค้า เพราะการสนใจคุณภาพและการบริการต้องอาศัยความผูกพันกับการทำงานมากกว่าปกติ ฉะนั้นเมื่อสภาพแวดล้อมของการทำงานเปลี่ยนแปลง เช่น ต้องเปลี่ยนวิธีการผลิตงานมีความซับซ้อน ต้องให้ความสำคัญกับการบริการและคุณภาพ หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิธีการทำงานแบบดั้งเดิมย่อมไม่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม เหตุผลที่ต้องเปลี่ยนมาทำงานเป็นทีม ก็เพราะทีมเป็นอิสระมากกว่า และสามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดความผูกพันกับคนที่ต้องการสิ่งอื่นๆนอกเหนือจากเงิน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ กล่าวว่า องค์กรสมัยใหม่จึงหันมาใช้ทีมงานและพยายามสร้างทีม ซึ่งจำแนกสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ 3 ด้าน คือ ด้านพนักงาน ด้านงาน และด้านองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ด้านพนักงาน การจัดการอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ทำงานภายใต้ฐานคติของการมองคนในแง่ร้าย ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีเอ็กซ์” ทฤษฎีนี้มองคนโดยทั่วไปว่าเป็นคนขี้เกียจ ไม่ชอบทำงานต้องการหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบและต้องบังคับ ตามทฤษฎีจะต้องใช้วิธีการสั่งการควบคุม แต่ทฤษฎีเอ็กซ์ไม่เป็นจริง สำหรับพนักงานที่ต้องการทำงาน ฉะนั้นจึงมีฐานคติที่ตรงกันข้าม เรียกว่า “ทฤษฎีวาย” ซึ่งเชื่อว่าการทำงานเป็นกิจกรรมตามธรรมชาติของคน คนต้องการความรับผิดชอบ และวิธีการจูงใจคนทำได้หลายอย่าง ทฤษฎีวายเน้นการสร้างความผูกพันกับงานและทำให้คนมีความรับผิดชอบในงาน จุดมุ่งหมายของทฤษฎีวายต้องการออกแบบให้คนต้องการทำงาน มากกว่าบังคับคนให้ทำงานที่เขาไม่ชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีเอ็กซ์มาเป็นทฤษฎีวาย จึงทำให้เปลี่ยนองค์รมาเน้นความผูกพันที่พนักงานมีความรับผิดชอบ มีอิสระและมีอำนาจซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการทำงานเป็นทีม

2. ด้านงาน งานหลายอย่างกำลังเปลี่ยนจากงานประจำ ไปเป็นงานไม่ประจำ ซึ่งกระตุ้นให้ใช้ทีมงานที่ไม่ประจำซับซ้อน พึ่งพิงกัน ไม่แน่นอน หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่างานประจำ งานเหล่านี้ยากที่จะบริหารโดยระบบเดิม แต่เหมาะกับการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการ

ทำงานเป็นทีมมีวิธีการที่ดีกับการจัดการงานที่ซับซ้อนจากเทคโนโลยีหรือปัจจัยอื่น ยิ่งกว่านั้น ความซับซ้อนของปัญหาหรืองานมักต้องการผู้เชี่ยวชาญหลายประเภท ไม่มีใครมีทักษะหรือความรู้ที่จะแก้ไขปัญหาได้ทุกอย่าง แต่ถ้าทำงานเป็นทีม ทีมอาจมีความชำนาญเพียงพอที่จะรับมือหรือแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ทีมจะมีผู้เชี่ยวชาญหลายประเภทแล้ว ยังมีมุมมองที่หลากหลาย คนเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์ภายในทีมทำให้เกิดมุมมองใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหาหรือแก้ปัญหา

3. ด้านองค์กร อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมอื่น ๆ ขององค์กรมีมากขึ้นเรื่อยๆ เช่น ตลาดขยายตัวและการแข่งขันกลายเป็นระดับโลกมากขึ้น ยากที่จะใช้แนวทางเดิมตามปัญหาดังกล่าวได้ทัน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบังคับให้องค์กรเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรต้องหาวิธีการใหม่ ๆ มาบูรณาการงาน องค์กรต้องลดต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มากขึ้นยิ่งองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามความต้องการใหม่ๆ มากเท่าใด องค์กรก็ต้องเพิ่มการทำงานเป็นทีมมากเท่านั้น<sup>59</sup>

### หลักในการทำงานเป็นทีม

ทีมงานประกอบด้วยกลุ่มบุคคลหลายประเภท ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถ ภูมิหลัง วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่าง ๆ อีกมากมาย ดังนั้นหากกลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านี้ต้องมาทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีมในองค์กร หากการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่คำนึงถึงหลักการในการทำงานเป็นทีมแล้ว การทำงานนั้นย่อมไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะหลักการทำงานเป็นทีมนั้นจะเป็นตัวชี้ให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่อยู่ในทีม ได้ช่วยให้การทำงานในทีมดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผล ดังแนวคิดของปริญญาดันสกุล ได้ให้หลักการที่สำคัญไว้ 7 ประการ ที่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนที่มาทำงานร่วมกันต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีความหมายในการทำงานที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน
3. สมาชิกทุกคนที่ร่วมกันทำงาน ต้องมองเห็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

<sup>59</sup> เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, การสร้างทีมงาน (กรุงเทพฯ: บริษัท บพิศการพิมพ์ จำกัด, 2556),5-8.

4. สมาชิกทุกคนจะต้องยึดถือกฎกติกาและกรอบการทำงานเดียวกัน
5. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ และบทบาทกันไว้อย่างชัดเจน
6. ต้องมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นคนคนเดียว
7. ทุกคนต้องรับผิดชอบในผลสำเร็จ/ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการกระทำของแต่ละคนร่วมกัน<sup>60</sup>

ส่วนวาร์นีย์ (Warny) ได้เสนอหลักในการสร้างทีมว่า เป็นขบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาบุคคลที่ทำงานร่วมกันให้เรียนรู้ว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายของทีมเป็นอย่างดี ความหมายของทีมงานมีมากกว่าการที่บุคคลมารวมกันเฉย ๆ เพราะคำว่าทีมงานมีความหมายรวมไปถึงผู้นำของกลุ่ม กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม การใช้ทรัพยากรของกลุ่มให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งการประสานงานของบุคคลในทีมให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพหมายถึงทีมงานหรือหมู่คณะที่สมาชิกทุกคนร่วมกันทำงานเพื่อประโยชน์และเป้าหมายร่วมกัน โดยมีความขัดแย้งน้อยมาก แต่ละคนสนับสนุนซึ่งกันและกัน การสื่อสารแบบเปิดเผย การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพสามารถให้แนวทางปฏิบัติได้ ดังนี้

1. กำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ต่อกันในทีม
2. ให้ทุกคนเข้าใจลักษณะของทีมและบทบาทของทีมในการทำงาน
3. จัดระบบการสื่อสารระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้การประสานกันในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดให้มีการสนับสนุนการทำงานระหว่างสมาชิกร่วมกัน
5. สร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงขบวนการของกลุ่มพฤติกรรมในกลุ่มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในกลุ่ม
6. จัดให้มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันเป็นทีม
7. ใช้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ในการทำงานเป็นทีม
8. สร้างความร่วมมือและลดการแข่งขันในสมาชิกของทีม
9. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ
10. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน<sup>61</sup>

<sup>60</sup> ปริญา ตันสกุล, เรื่อง Team กับลูกน้องที่นายต้องรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2550), 25-26.

<sup>61</sup> Glenn H. Varney, *Organization Development for Managers* (Mass: Addison Wesley, 1977), 154-155.

## ประโยชน์และอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม

อาจกล่าวกว้างๆได้ว่าทีมมีประโยชน์ต่อองค์กรสองประการ ประการแรก ทีมเสริมอำนาจให้พนักงานเพื่อให้สามารถทำประโยชน์ได้มากขึ้น และประการสอง ทีมเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กร เหตุผลทั้งสองประการนี้ไปด้วยกัน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของทีมก็เพื่อรวบรวมและให้อำนาจพนักงานใช้ความสามารถพิเศษปรับปรุงองค์กร มีส่วนในการตัดสินใจและวางแผนการทำงาน พนักงานทำประโยชน์ได้มากขึ้น และสำคัญที่สุด คือทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่องานมากขึ้น องค์กรหลายแห่งเปลี่ยนมาทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานแบบเดิมไม่สามารถปรับตัวต่อความต้องการของตลาด รวมทั้งเห็นว่าการทำงานเป็นทีมเป็นวิธีการที่ดีกว่า อาจจำแนกประโยชน์ของทีมออกเป็นย่อยๆได้ 5 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพ 2) ความยืดหยุ่น 3) การประสานงาน 4) ความพึงพอใจและพัฒนาพนักงาน และ 5) ประสิทธิภาพการผลิตหรือต้นทุน<sup>62</sup>

สุเมธ งามกนก ได้เขียนวารสารเรื่องการสร้างทีม สรุปว่า การทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการด้วยกัน ดังนี้ งานที่ออกมานั้นดีและมีคุณภาพ สามารถเพิ่มผลผลิตของงาน ทำให้องค์กรสามารถลดความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ทำให้สมาชิกรับรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ทำให้เกิดมิตรสัมพันธ์ในทีมและองค์กร สร้างสรรค์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สร้างความมั่นคงในอาชีพ และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน<sup>63</sup>

ในการทำงานเป็นทีมใด ๆ ในองค์กรย่อมมีปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานอย่างแน่นอน ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายของสมาชิก ดังนั้นเพื่อหามาตรการและแนวทางแก้ไขจึงได้ศึกษาและรวบรวมอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในทีมงาน นอร์ธเฮาส์ (Northouse) ได้อธิบายไว้ ดังนี้ อุปสรรคต่างๆยังเกิดจากสมาชิกของทีมงาน เช่น 1) ไม่ตระหนักถึงการวางแผนร่วมกันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ 2) การรับคำสั่งโดยไม่มีทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด 3) ไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย 4) ขาดการเรียงลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อนหลัง 5) ทีมงานขาดความชำนาญหรือชำนาญในแต่ละจุดของงาน 6) ขาดการสอนงานกันเองหรือไม่ยอมรับกันภายในกลุ่ม 7) ไม่กำหนดเวลาให้ชัดเจนว่าจะสำเร็จหรือบรรลุเมื่อไหร่ 8) ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอๆ 9) ไม่ประหยัดนำไปสู่ความไม่คุ้มและก่อให้เกิดความเสียหาย

<sup>62</sup> เรื่องเดียวกัน, 20.

<sup>63</sup> สุเมธ งามกนก, “การสร้างทีม,” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 1 (ตุลาคม 2550-มกราคม 2551):1.

10) พนักงานหรือทีมยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ข้อจำกัดของการสร้างทีมงาน ได้แก่

- 1) การเลือกสรรและการคัดเลือกที่ไม่ดี อันเกิดจากการขาดทักษะที่ไม่ถูกต้อง ขาดความเข้าใจถึงความต้องการขององค์กร
- 2) โครงสร้างองค์กรที่สับสน กล่าวคือ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นระเบียบ มีการจัดแบ่งองค์กรมากเกินไปจนมีอิทธิพลต่อองค์กรโดยรวม หรือมีโครงสร้างที่ไม่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
- 3) การขาดการควบคุม การสร้างทีมงานในบรรยากาศที่มีการควบคุมที่เข้มงวดจะไม่ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ความไร้ประสิทธิภาพของทีมที่เกิดขึ้นในบรรยากาศที่ไร้ระเบียบวินัย
- 4) การฝึกอบรมไม่ดี ความเปลี่ยนแปลงในทุกวันนี้เป็นปัญหาสำหรับทีมงาน จึงต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง ดังนั้นบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาต้องรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานต้องมีการกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรม
- 5) การจูงใจต่ำซึ่งมีผลต่อการอุทิศตนในการทำงานเพื่อทีมงานหรือองค์กร ดังนั้นหากปราศจากการจูงใจที่เหมาะสม การสร้างทีมงานก็จะเสียเวลาและทรัพยากรเปล่าๆ
- 6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่ำ
- 7) มีปรัชญาการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม ทำให้เกิดการแบ่งแยกภายในทีมงาน
- 8) ความเฉื่อยชาส่วนบุคคลทำให้เกิดการพัฒนาในส่วนหนึ่งส่วนใดของทีม ซึ่งอาจทำให้ส่วนอื่นๆของทีมขาดการพัฒนาไปด้วย<sup>64</sup>

### คุณลักษณะของทีมทำงานที่มีประสิทธิผล

กลุ่มทำงานในองค์กรถูกตัดสินการดำเนินการจากผลการปฏิบัติงานและความสำเร็จ ทฤษฎีการเป็นผู้นำกลุ่มต้องเน้นว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพหรือองค์ประกอบใดคือความเป็นเลิศของกลุ่ม ผู้นำไม่สามารถที่จะวิเคราะห์โดยเกี่ยวเนื่องจากความคิดและปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมในการพัฒนาทีมโดยที่มีการเน้นเป้าหมายหรือผลที่ไม่ชัดเจน แต่ต้องการสร้างความเป็นเลิศของกลุ่ม ความเป็นเลิศใดที่กลุ่มทำงานต่างมีเหมือนกัน ลักษณะของการเป็นผู้นำใดที่กลุ่มที่เป็นเลิศควรมี งานวิจัยเริ่มศึกษากลุ่มทำงานในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อความเข้าใจที่ดีขึ้นว่าสิ่งใดทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ การศึกษาการดำเนินการของกลุ่มที่ทำงานอย่างจริงจังเหล่านี้ให้ข้อมูลพื้นฐานงานวิจัยในการพัฒนาต่อเกณฑ์และมาตรฐานของกลุ่มที่เป็นเลิศ ผลจากการจัดเกณฑ์สามารถนำมาใช้โดยผู้นำในการวินิจฉัยคุณภาพของกลุ่มและเลือกวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม แฮคแมนและวอลตัน(Hackman and Walton) ได้เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีม ดังนี้ โปรงใสและ

<sup>64</sup> Peter G. Northouse, Leadership: Theory and Practice (Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2004),112-114.

ทำงานอย่างมีทิศทาง(Clear, engaging direction) สถานการณ์ที่เป็นไปได้(An enabling performance situation) สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง (enabling context) การฝึกที่มีความเชี่ยวชาญ (expert coaching) ทรัพยากรทางวัตถุที่เพียงพอ (adequate material resources) ลาร์สันและลาฟาสต์ (Larson and LaFasto) ได้เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีมดังนี้ คือ ความชัดเจนและยกระดับเป้าหมาย(clear, engaging goal) โครงสร้างที่เน้นผลงาน (results-driven structure) สมาชิกที่มีความสามารถ(competent team members) ความทุ่มเท, ร่วมกัน(unified commitment) บรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม(collaborative climate) มาตรฐานความเป็นเลิศ(standards of excellence) ภาวะผู้นำ(principled leadership) ความสนับสนุนจากภายนอก (external support)<sup>65</sup> สุเมธ งามกนก เสนอว่า ทีมงานคือกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกันมีการประสานบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือความสำเร็จของงานการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อการสื่อสาร การประสานงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม<sup>66</sup>

#### ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 7 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา ถนนไกรเพชร ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นอาคารที่ใช้ประโยชน์ร่วมกัน รวม 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดราชบุรี และสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ใช้พื้นที่บริเวณชั้นที่ 4 และชั้นที่ 6 (บางส่วน) เป็นสถานที่ปฏิบัติงาน มีพื้นที่ในความรับผิดชอบ 6 อำเภอรวม 177 โรงเรียน ได้แก่ อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอบางแพ อำเภอจอมบึง อำเภอวัดเพลง อำเภอสวนผึ้ง และอำเภอบ้านคา

<sup>65</sup> Larson, Carl and LaFasto, Frank. **When Teams Work Best : 6,000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed.** Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2001.

<sup>66</sup> สุเมธ งามกนก, “การสร้างทีม,” วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 19, 1 (ตุลาคม 2550-มกราคม 2551): 31.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 แบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พุทธศักราช 2546 และ 2553 เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ มีเอกภาพในการบริหารจัดการยึดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยแบ่งส่วนราชการภายในตามโครงสร้าง การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. หน่วยตรวจสอบภายใน

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีคุณภาพและมาตรฐานบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล มุ่งสู่การเป็นเมืองแห่งคนดีและมีคุณภาพ

### พันธกิจ

เพิ่มโอกาสในการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนอย่างทั่วถึง พัฒนาผู้เรียน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม มีความสามารถและคุณลักษณะตามมาตรฐานและพัฒนาสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

### ค่านิยมองค์กร

- B** : BEST PRACTICES หมายถึง มีผลงานดีเด่น (มีผลงานดีเด่นที่ได้จากการปฏิบัติงาน)
- E** : ENJOY หมายถึง มีความสุข (ทำงานอย่างมีความสุข)
- S** : SURVICE MIND หมายถึง บริการด้วยใจ (ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดจาไพเราะ บริการรวดเร็ว)
- T** : TEAM WORK หมายถึง การทำงานเป็นทีม (ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ)

## เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นสากล
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. ผู้เรียนทุกคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา<sup>67</sup>

## ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 175 โรงเรียน 2 สาขา มีเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอปากท่อ อำเภอวัดเพลง อำเภอจอมบึง อำเภอสวนผึ้ง และอำเภอบ้านคา โดยมี รายละเอียดดังนี้<sup>68</sup>

ตารางที่ 1 จำนวนนักเรียน จำแนกตามระดับ และเพศ สังกัด สพฐ. ปีการศึกษา 2561

ระดับชั้น	ชาย	หญิง	รวม
นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา	4,119	3,641	7,760
นักเรียนระดับประถมศึกษา	12,784	11,494	24,278
นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	1,796	1,509	3,305
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>18,699</b>	<b>16,644</b>	<b>35,343</b>

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2561

<sup>67</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1, รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ สพฐ.ประจำปีงบประมาณ 2560. (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1: กลุ่มนโยบายและแผน, 2561), 1-3.

<sup>68</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562, (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1: กลุ่มนโยบายและแผน, 2562), 11-15.



ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม  
ขนาด 7 ขนาด

อำเภอ	จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามขนาด							รวม
	120 คน ลงมา	121- 200 คน	201- 300 คน	301- 499 คน	500- 1,499 คน	1,500- 2,499 คน	2,500 คนขึ้นไป	
เมืองราชบุรี	28	11	1	6	1	-	2	49
ปากท่อ	23	5	3	4	1	1	-	37
จอมบึง	8	1	3	5	3	-	-	20
วัดเพลง	32	7	6	2	-	-	-	47
สวนผึ้ง	4	1	1	-	-	-	-	6
บ้านคา	8	5	3	2	-	-	-	18
รวมทั้งสิ้น	103	30	17	19	5	1	2	177

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2561

ตารางที่ 3 จำนวนโรงเรียน ครู นักเรียน ปีการศึกษา 2561 จำแนกรายอำเภอ และสังกัด

ที่	อำเภอ	สังกัด สพฐ.		
		โรงเรียน	ครู	นักเรียน
1	เมืองราชบุรี	49	674	13,325
2	ปากท่อ	47	314	5,316
3	จอมบึง	37	362	6,957
4	วัดเพลง	6	40	745
5	สวนผึ้ง	20	291	6,286
6	บ้านคา	18	145	2,714
	รวม	177	1,866	35,343

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิ.ย. 2561

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ชัชฎาพร โชคสงวนทรัพย์ ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ ประเมินและรายงาน ส่งเสริมสนับสนุน และนิเทศ ติดตาม 2) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทองผาภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยจำแนกตามคุณวุฒิ พบว่าโดยภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน<sup>69</sup>

ภาวิณี สุกุณา ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากร ด้านการประเมินผล ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย ด้านการเป็นผู้นำวิชาการ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการเป็นผู้อำนวยความสะดวก ด้านการส่งเสริมเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ด้านการประสานความสัมพันธ์ และด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 2) การปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติพบว่า ทั้งโดยภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับมาก 3) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>70</sup>

ปัทมา สายสะอาด ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต

<sup>69</sup> ชัชฎาพร โชคสงวนทรัพย์, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 59-60.

<sup>70</sup> ภาวิณี สุกุณา, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 79.

2 พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและประสิทธิภาพการทำงานของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก<sup>71</sup>

สิริรัตน์ แก้วสมบัติ ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพบว่าการทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนทุกด้านอยู่ในระดับมาก<sup>72</sup>

ทรงสิทธิ์ เหลืองธัชชวาณิช ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านให้คำปรึกษา ด้านภาวะผู้นำ ด้านการส่งเสริม ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการกำกับดูแล เมื่อพิจารณาวิเคราะห์ที่เป็นรายด้านโดยรวม จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ด้านบทบาทผู้บริหารพบว่า 1) ด้านการส่งเสริม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 2) ด้านอำนวยความสะดวก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3) ด้านการให้คำปรึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 4) ด้านการกำกับดูแล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย และ 5) ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการประกันคุณภาพ พบว่า ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนก

<sup>71</sup> ปัทมา สายสะอาด, “ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), ง.

<sup>72</sup> สิริรัตน์ แก้วสมบัติ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553), ง.

รายชื่อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า 1) ด้านการจัดระบบบริหารสารสนเทศ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 5) ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 6) ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 7) ด้านการรายงานคุณภาพประจำปี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 8) ด้านการผดุงระบบประกันคุณภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก<sup>73</sup>

พรนิตา กิรติวิทยาภรณ์ ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก บทบาทเป็นผู้ประเมิน บทบาทเป็นผู้คาดการณ์ และบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ บทบาทเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน ตามลำดับ 2) มาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนาและสถาบันทางวิชาการ เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน และมาตรฐานที่ 6 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหาร และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา

<sup>73</sup> ทรงสิทธิ์ เหลืองธิชัยวานิช, “ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์, 2554), 85.

ตามลำดับ 3) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 กับมาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกสูงทุกคู่กับมาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน<sup>74</sup>

ชยพล บุตรศาสตร์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมและรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ การมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือการยอมรับนับถือ การมีปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารอย่างเปิดเผย ตามลำดับ<sup>75</sup>

ณัชชชราณี ศรีปานนาค ได้ศึกษา บทบาทผู้บริหารโรงเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า 1) บทบาทผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน คือ ผู้อำนวยการความสะอาด และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ผู้ให้คำปรึกษา ผู้ประเมิน และผู้คาดการณ์ 2) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ใน

<sup>74</sup> พรนิตา กิรติวิทยากรณ์, “บทบาทของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), 96-97.

<sup>75</sup> ชยพล บุตรศาสตร์, “การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2” (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), ง.

ระดับมากที่สุดจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และอยู่ในระดับมากจำนวน 7 ด้านเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านรักความเป็นไทย ด้านซื่อสัตย์สุจริต ด้านมีจิตสาธารณะ ด้านมีวินัย ด้านอยู่อย่างพอเพียง ด้านมุ่งมั่นในการทำงานและด้านใฝ่เรียนรู้ 3) บทบาทผู้บริหารโรงเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน<sup>76</sup>

ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1<sup>77</sup>

ณัฐชานันท์ รุจิราภัทรสิทธิ์ ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจ ด้านสารสนเทศและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) การดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การใช้จ่ายทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่นที่ได้รับจากการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจตามความเหมาะสม และความจำเป็น สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรได้ตามมาตรา 58 สถานศึกษา

<sup>76</sup> ณัชชชราณีย์ ศรีปานนาค, “บทบาทผู้บริหารโรงเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), บทคัดย่อ.

<sup>77</sup> ชาฤณี เหมือนโพธิ์ทอง, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

ต้องรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการระดมทรัพยากรต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาต้องแต่งตั้งคณะกรรมการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา และสถานศึกษาต้องเสนอแผน และโครงการในการระดมทรัพยากรต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) บทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษากับการดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>78</sup>

ชาติชาย ศรีจันทร์ดี ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามมาตรฐาน วิชาชีพครู 2556 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ทั้งในภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านผู้อำนวยความสะดวก ด้านผู้ ประเมิน ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ด้านผู้คาดการณ์ และด้านผู้ให้คำปรึกษา 2) การปฏิบัติตาม มาตรฐานวิชาชีพ 2556 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติตามมาตรฐาน วิชาชีพครู 2556 อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ มาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของ วิชาชีพ) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มาตรฐานการ ปฏิบัติงานและมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 3) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการ ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ 2556 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>79</sup>

บุญเพชร พึ่งย่อย ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำกับการทำงานเป็นทีม ของ บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะ ผู้นำกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า โรงเรียนฯ ควรพัฒนาด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายใน

<sup>78</sup> ณิชานันท์ รุจิราภัทรสิทธิ์ “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา สังกัดสำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง

<sup>79</sup> ชาติชาย ศรีจันทร์ดี, “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามมาตรฐาน วิชาชีพครู 2556 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

องค์กร โดยบุคลากรควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกัน มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร พัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ให้ข้อมูลย้อนกลับ เชื่อมโยงการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากรและความช่วยเหลือ สร้างความสามัคคี มองโลกในแง่ดีและช่วยจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสร้างความรับรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน<sup>80</sup>

ณิชพร คำเถียร ได้ศึกษาแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก 2) การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อจำแนกตามตำแหน่งมีความแตกต่างกัน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันโดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>81</sup>

อภิญา ศรีเวียง ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารกับการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้คาดการณ์, ผู้ประเมิน, ผู้อำนวยการ, ผู้ส่งเสริมสนับสนุน และผู้ให้คำปรึกษา 2) การบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การนำองค์กร, การวางแผนกลยุทธ์, การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นบุคลากร, การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการกระบวนการ 3) บทบาทของผู้บริหารกับการ

<sup>80</sup> บุญเพชร พึ่งย้อย, “คุณลักษณะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), ง.

<sup>81</sup> ณิชพร คำเถียร, “แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง.



บริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>82</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

เฟลตเชอร์ (Feltcher) ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในรัฐเวจเจเนีย พบว่า ส่วนมากได้ใช้เวลาในการบริหารจัดการ การวางแผนและควบคุมการประชุมเตรียมการ และติดตามเกี่ยวกับงบประมาณ เตรียมเกี่ยวกับการซ่อมแซมเครื่องมือ สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านเทคโนโลยี และจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาต้องกระตุ้นครูให้มีความกระตือรือร้น และมีความสนใจใฝ่ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ<sup>83</sup>

แมคคาร์ธี (McCarthy) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทการบริหารวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเจอร์ซีย์ จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและครู ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูมีความเห็นไม่สอดคล้องกับผู้บริหารและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการเกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติราชการ เรื่อง การสังเกตการสอน การวัดผลประเมินผล การจัดตั้งคณะกรรมการ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทความรับผิดชอบและบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด<sup>84</sup>

กรีนเบิร์ก – วอลท์ และโรเบิร์ตสัน (Greenberg-Walt and Robertson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “The evolving role of executive leadership” วัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ บทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคต ผลการวิจัย พบว่า บทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตประกอบด้วย 14 ประการ ได้แก่ 1) มีความคิดกว้างไกล

<sup>82</sup> อภิญญา ศรีเวียง, “บทบาทของผู้บริหารกับการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), ง

<sup>83</sup> C. L. Feltcher, *The Role Of High School Department Chairpersons in a Large Urban School System* (Chicago, Ill: Ronald Mc Nelley, 1991), 1265.

<sup>84</sup> Robert McCarthy, *Participation on Planned Development Influenced by Government of Developing Countries at Local Level in Rural Aress*, Essay in Rural Sociology. Wageningen. (Department of Rural Sociology on The Tropics. Wageningen Agricultured University, 1998), 19.

2) สามารถคาดการณ์บริบทและสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า 3) สามารถเสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมกันคิดค้นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ 4) สามารถเสริมสร้างพลังอำนาจ 5) เข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 6) มีทักษะการสร้างทีมและสร้างเครือข่าย 7) มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 8) สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจคิดค้นนวัตกรรม 9) สามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ 10) สามารถพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน 11) มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความรอบรู้ 12) ใจกว้าง รั้งฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ให้เกียรติ คำนี้ถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา 14) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง<sup>85</sup>

เพรสเลอร์ (Presler) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของครูใหญ่ในการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพโดยยึดเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่รับรู้ตนเองในฐานะที่จะต้องใช้อำนาจผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพื่อการพัฒนาทางวิชาชีพของครู อย่างไรก็ตามก็ยังมีคำตอบซึ่งชี้ให้เห็นว่ามาตรฐานการพัฒนาบุคลากรในระดับชาติยังไม่บรรลุผล หรืออาจไม่มีพื้นฐานในการปฏิบัติโดยใช้การวิจัยเป็นฐานงานวิจัยนี้สนับสนุนข้อค้นพบในงานวิจัยของไลเบอร์แมน (Lieberman) ในปี ค.ศ.1995 ที่พบว่า ในการพัฒนาทางวิชาชีพมีการละเลยบริบทของสถานที่ทำงานของครู<sup>86</sup>

แคทเซนบาส์ค (Katzenbach) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูงพบว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน<sup>87</sup>

<sup>85</sup> C.L. Greenberg-Walt and A.G. Robertson, **The Future of Leadership**. (San Francisco: Jossey – Bass, 2001), 12.

<sup>86</sup> Barbara Jill Presler, “The Principal’s Role in Promoting Standards-Based Professional Development” (Ed.D. Dissertation, University of Nevada, Las Vegas, 2006), 3.

<sup>87</sup> Katzenbach, J.R., อ้างถึงใน ธีระ ไชยสิทธิ์ “ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดระยอง, (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2555), 33.

สคริปเนอร์และคณะ (Scribner and others) ศึกษาเรื่องทีมของครูและการกระจายความสัมพันธ์ พบว่า มีปัจจัย 3 ประการที่ส่งผลต่อความร่วมมือกันภายในทีมมืออาชีพ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ อีสรภาพและรูปแบบในการอภิปราย วัตถุประสงค์และอีสรภาพเปรียบเสมือนเงื่อนไขขององค์กร รูปแบบการอภิปรายของทีมเป็นคุณลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกในทีม ซึ่ง วัตถุประสงค์และอีสรภาพที่เกิดขึ้นภายในทีมของครูมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์กร<sup>88</sup>

การ์ตโซ-คูเซเรกา (Garudzo-Kusereka) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมประเทศซิมบับเว (Zimbabwe) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ทราบระดับแรงจูงใจของครummัธยม 2) ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูไม่ได้อยู่ในระดับสูงมาก และระดับแรงจูงใจของบุคลากรได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านลักษณะงานบางประการโดยมีสภาพการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยแรกที่ทำให้แรงจูงใจต่ำ และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมแรงจูงใจและได้เสนอให้ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูในโรงเรียนของตน<sup>89</sup>

เอมเมอร์ริก และ เบนนิคมีเจอร์ (Emmerik and Brennikmeijer) ศึกษาความคล้ายคลึงกันของระดับความสัมพันธ์และการรวมกลุ่มทางสังคม (ประสิทธิผลของทีม, ผลการปฏิบัติงานของทีม และความพึงพอใจของทีม) โดยทดสอบสมมติฐานจากครูระดับมัธยมศึกษา ซึ่งทีมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน จากการวิเคราะห์ในความสัมพันธ์หลายระดับ พบว่า ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกันมีความสำคัญต่อหน้าที่ของทีม

<sup>88</sup> Jay Paredes Scribner and Others, “Teacher Teams and Distributed Leadership : A Study of Group Discourse and Collaboration” (2007), accessed 25 August 2018, available from : <http://eaq.sagepub.com/content/43/1/67.abstract>

<sup>89</sup> Louis Garudzo-Kusereka, **Factors Influencing the motivation of Zimbabwean Secondary School Teacher** : An Education Management Perspective (2005) [online], accessed 27 September 2018, available from : <http://wwwlib.umi.com/dissertations>

ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะช่วยลดผลกระทบทางสังคมของกลุ่ม การสมาคมที่แน่นแฟ้นกันจึงเป็นเสมือนหน้าที่ของทีม<sup>90</sup>

มาร์ติน (Martin) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ บทบาทของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการเตรียมการบริหาร และงานในหน้าที่รับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่า ในงานปกติจำนวนมากผู้บริหารทำได้สำเร็จและมีภาระงานประจำที่สำคัญซึ่งเป็นภารกิจของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบอยู่ นอกจากนี้ยังพบว่า ควรจัดหาวิธีการที่หลากหลายมาใช้ในการเตรียมการให้กับผู้ที่จะเป็นผู้บริหารใหม่เกี่ยวกับภาระงานประจำแม้ว่าต้องใช้เวลาเป็นสิ่งสำคัญก็ควรได้รับการฝึกฝน ภาระงานนี้รวมถึงการวางแผน การสังเกตผู้สอน การสื่อสาร ระเบียบวินัยของนักเรียน การประชุม ผู้ปกครอง การประเมินผลการบริหารและการประชุมนักเรียน<sup>91</sup>

สรุป

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้บังคับบัญชา มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทผู้นำที่เหมาะสม มีพฤติกรรมผู้นำที่ถูกต้อง เหมาะสมกับความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กร บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวหลักที่จะผลักดันครูให้รับบทบาทหน้าที่ของครู ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถช่วยให้ครูพัฒนางานได้ด้วยการแสดงบทบาท 5 ประการ ตามแนวคิดของแฟรเรน และเคย์ (Farren and Kaye) ซึ่งมี 5 ประการ คือ 1) ผู้อำนวยการช่วยความสับสน 2) ผู้ประเมิน 3) ผู้คาดการณ์ 4) ผู้ให้คำปรึกษา และ 5) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน ส่วนผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ด้วยสังเกตได้จากคำกล่าวขอแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) บทบาทที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ 3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกัน

<sup>90</sup> Hetty Van Emmerik and Veerie Brennikmeijer, “Deep – Level Similarity and Group Social Capital : Associations With Team Functioning” (2009), accessed 25 June 2018, available from : <http://sgr.sagepub.com/content/40/6/650.abstract>

<sup>91</sup> Timothy Martin, Role of middle-level school principals regarding their administrative preparation and the tasks they perform, accessed 24 September 2018. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit>.

และกัน 5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง 6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้อง  
เหมาะสม 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนา  
ตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และ 11) การสื่อสารที่ดี



### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่งและครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแฟรเรนและเคย์ (Farren and Kaye) และการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ผู้วิจัยจึงกำหนดแนวทางและรายละเอียดต่าง ๆ ของการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้เป็นอย่างมีระบบ และบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัญหา นิยาม ปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย ข้อมูลสถิติต่าง ๆ รวมถึงรายงานของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู เพื่อนำมาเรียบเรียงโครงร่างการวิจัย และเสนอขอความเห็นชอบต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดสอบ ปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือรวมทั้งการศึกษาปัญหา และอุปสรรคแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลการวิจัย

ที่ตอบข้อความคำถามของการวิจัยได้ใกล้เคียงที่สุด นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย จากนั้นนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และอภิปรายผล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์วิทยานิพนธ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

#### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



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

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 177 โรงเรียน จำแนกเป็นสถานศึกษาในอำเภอเมืองราชบุรี 49 โรงเรียน อำเภอปากท่อ 47 โรงเรียน อำเภอวัดเพลง 6 โรงเรียน อำเภोजอมบึง 37 โรงเรียน อำเภอสวนผึ้ง 20 โรงเรียน และอำเภอบ้านคา 18 โรงเรียน

## กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการเปิดตารางการประมาณขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>92</sup> ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยแบ่งตามอำเภอ และเทียบสัดส่วนแล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)

## ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง 1 คน และครู 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 246 คน

ตารางที่ 4 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

ที่	อำเภอ	ประชากร (โรงเรียน)	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล		รวม
				ผู้อำนวยการ	ครูผู้สอน	
1	เมืองราชบุรี	49	34	34	34	68
2	ปากท่อ	47	32	32	32	64
3	วัดเพลง	6	4	4	4	8
4	จอมบึง	37	26	26	26	52
5	สวนผึ้ง	20	14	14	14	28
6	บ้านคา	18	13	13	13	26
	<b>รวม</b>	177	123	123	123	246

<sup>92</sup> R.V. Krejcie and D.W. Morgan, *Determining Sample Size for Research Activities* (Educational and Psychological Measurement 30, 1970), 608.



## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ตามแนวคิดของแฟรเรนและเคย์ (Farren and Kaye) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) **ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator :  $X_1$ )** หมายถึง บทบาทของผู้บริหารที่มีลักษณะช่วยให้บุคลากรรู้คุณค่าในงานอาชีพ ความสนใจ และทักษะที่เป็นจุดขายของตน ช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนอนาคต ด้านการงานระยะยาว สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็น เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตด้านการงานของตนได้ ช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจ และสามารถแสดงความต้องการของตนเกี่ยวกับอนาคตด้านการงานได้

2) **ผู้ประเมิน (Appraiser :  $X_2$ )** หมายถึง บทบาทของผู้บริหารที่มีลักษณะแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงาน และผลการปฏิบัติตัวของสมาชิกในองค์กรอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา แจ้งให้บุคลากรทราบความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ว่าสิ่งใดมีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน และความมุ่งมั่นในการปรับปรุงการทำงานต่อไป ซึ่งให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน ผลการปฏิบัติตัวและเป้าหมายในอนาคต เสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับปรุงการทำงาน และการปฏิบัติตัวของตนได้

3) **ผู้คาดการณ์ (Forecaster :  $X_3$ )** หมายถึง บทบาทของผู้บริหารที่มีลักษณะให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร ช่วยให้บุคลากรสามารถให้ข้อมูลและเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ ซึ่งให้เห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นและการพัฒนาใหม่ๆ ที่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานของบุคลากร

4) **ผู้ให้คำปรึกษา (Adviser :  $X_4$ )** หมายถึง บทบาทของผู้บริหารที่มีลักษณะช่วยให้บุคลากรแสดงเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตด้านการงานที่ตนต้องการได้ ช่วยเหลือบุคลากรในการคัดเลือกเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตด้านการงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง เชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ากับความต้องการทางธุรกิจ และตามเป้าหมายขององค์กร แสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุน รวมทั้งอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน

**5) ผู้ส่งเสริมสนับสนุน (Enabler :  $X_5$ )** หมายถึง บทบาทของผู้บริหารที่มีลักษณะ ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนสามารถพัฒนาแผนงานโดยละเอียดที่จะนำสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน ช่วยให้บุคลากรประสบความสำเร็จด้วยการประสานงานกับบุคคลในสาขาอาชีพอื่น ๆ ในองค์กร อภิปรายถึงความสามารถและเป้าหมายในหน้าที่การงาน บุคลากรกับบุคคลที่สามารถหยิบยื่นโอกาสดี ๆ ให้กับบุคคลเหล่านั้นได้ สนับสนุนให้บุคลากรรู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างแผนงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้

**2.2 ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) ประกอบด้วย 11 ตัวแปรย่อย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1) บทบาทที่สมดุล (Balanced Roles :  $Y_1$ )** หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเข้าใจในบทบาทของตน มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล มีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายเหมาะสมตามสถานการณ์ ผู้บริหารมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพของครูแต่ละคน

**2) วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ (Clear Objectives and Agreed Goals :  $Y_2$ )** หมายถึง สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษามีความเข้าใจที่ตรงกันและยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันในการทำงาน สมาชิกให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว

**3) การเปิดเผยและการเผชิญหน้า (Openness and Confrontation :  $Y_3$ )** หมายถึง การที่สมาชิกถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย มีการปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา กล้าเผชิญหน้าในการช่วยกันแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงจัง ให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน ทุกคนสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ

**4) การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Support and Trust :  $Y_4$ )** หมายถึง การที่สมาชิกในทีมมีการช่วยเหลือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ได้รับความเข้าใจ และความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน มีความรักความสามัคคีกัน และผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม

**5) ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict :  $Y_5$ )** หมายถึง หมายถึง การที่สมาชิกร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการแบ่งปัน

ความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน มีการประสานความคิดที่หลากหลายของสมาชิกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในทีม สามารถแก้ไขความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์

**6) การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม (Sound Procedures : Y<sub>6</sub>)** หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์โดยที่สมาชิกทุกคนมีความเห็นตรงกันว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด และมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการทำงาน

**7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership : Y<sub>7</sub>)** หมายถึง การที่บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะการทำงานได้ กล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน สามารถสร้างความเข้าใจให้กับครูได้อย่างชัดเจน สามารถจูงใจและกระตุ้นให้ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม

**8) การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review : Y<sub>8</sub>)** หมายถึง การที่สมาชิกมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานในทุกๆ ด้านอยู่เสมอ ทั้งในขณะปฏิบัติงานและเมื่อเสร็จสิ้นงาน มีการติดตามความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกแนะนำกันเพื่อจะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน

**9) การพัฒนาตนเอง (Individual Development : Y<sub>9</sub>)** หมายถึง สมาชิกมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา แสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทีมตามความจำเป็นและโอกาสที่เหมาะสมในการทำงาน

**10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relations : Y<sub>10</sub>)** การที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสื่อสารและเข้าใจกันเป็นอย่างดี มีการประชุมประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้ราบรื่นส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขบรรยากาศในการทำงานเป็นกันเอง และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

**11) การสื่อสารที่ดี (Good Communication : Y<sub>11</sub>)** หมายถึง หมายถึง การที่สมาชิกในทีมสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่ายและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน มีการสื่อสารสองทาง คือ สื่อสารในระดับผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ และในผู้ปฏิบัติไปยัง

ผู้บริหาร มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว สมาชิกได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป มีลักษณะตรวจสอบรายการ (check list) สอบถามเกี่ยวกับสถานศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** สอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของแฟร์เรนและเคย์ (Farren and Kaye)

**ตอนที่ 3** สอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock)

ลักษณะแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)<sup>93</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าคะแนนช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ มีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

<sup>93</sup> Rensis Likert, "The Method of Constructing and Attitude Scale," in **Reading in Attitude Theory and Measurement**. (New York: Wiley & Son, 1967), 90 – 95.

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ดังขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาสร้าง และปรับปรุงเครื่องมือ โดยการขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่มีความเที่ยงตรงและถูกต้องของเนื้อหาโดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.50-1.00

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน รวมเป็นจำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>94</sup> โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.985

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้

<sup>94</sup> Lee J. Cronbach, **Essential of psychological Testing**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Herper & Row Publishers, 1987), 161.

2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ นำไปส่งให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยประสานกับโรงเรียนให้ดำเนินการส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และบางสถานศึกษาผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 246 คน โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจัดกระทำข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. ตรวจสอบและให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. นำข้อมูลที่ได้ไปคำนวณค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมของครูใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>95</sup> ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

<sup>95</sup> John W. Best, **Research in Education**, 3 ed. (New Jersey: Prentice – Hall, 1981), 174.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงาน เป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงาน เป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงาน เป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงาน เป็นทีมของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยมีเกณฑ์พิจารณาระดับความสัมพันธ์ ดังนี้

ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป

ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ระหว่าง .30 - .69

ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30

ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ<sup>96</sup>

### สรุป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และครู จำนวน 246 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของแฟรเรนและเคย์ (Farren and Kaye) และการทำงาน

<sup>96</sup> ธีรศักดิ์ อุ่ณารมณเลิศ, *วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาศาลาการ, 2556), 240.

เป็นที่มาของครู ตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลลงใน การวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 123 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 104 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 84.55 โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 208 คน เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการ ทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร สถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง และครู จำนวน 208 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด  
ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	60	28.85
	2. หญิง	148	71.15
	<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
2	อายุ		
	1. อายุ 20-30 ปี	25	12.02
	2. อายุ 31-40 ปี	46	22.12
	3. อายุ 41-50 ปี	53	25.48
	4. อายุ 51-60 ปี	84	40.38
	<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1. ปริญญาตรี	93	44.71
	2. ปริญญาโท	111	53.37
	3. ปริญญาเอก	4	1.92
	<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
4	ตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้รักษาการในตำแหน่ง	104	50.00
	2. ครู	104	50.00
	<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>
5	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. 1 - 5 ปี	54	25.96
	2. 6 - 10 ปี	26	12.50
	3. 11 - 15 ปี	21	10.10
	4. 16 - 20 ปี	16	7.69
	5. 21 - 25 ปี	25	12.02
	6. 26 - 30 ปี	27	12.98
	7. มากกว่า 30 ปี	39	18.75
	<b>รวม</b>	<b>208</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 71.15 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 28.85 ช่วงอายุ 51-60 ปี มากที่สุด จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 40.38 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.48 ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 22.12 น้อยที่สุดคือช่วงอายุ 20-30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.02 ระดับการศึกษาสูงสุดมากที่สุด คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 53.37 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 44.71 น้อยที่สุดคือระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92 ตำแหน่งปัจจุบัน มีผู้ให้ข้อมูลเท่ากัน คือผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้รักษาการในตำแหน่ง และครู จำนวนกลุ่มละ 104 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดคือช่วง 1-5 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 25.96 รองลงมาก็คือมากกว่า 30 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ช่วง 26-30 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.98 ช่วง 6-10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ช่วง 21-25 จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 12.02 ช่วง 11-15 จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.10 และน้อยที่สุดคือ ช่วง 16-20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

ในการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้หัตถวิธีเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) จาก กลุ่มตัวอย่าง 104 โรงเรียน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้าน  
(n=104)

ข้อ	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้อำนวยการ (X <sub>1</sub> )	4.53	0.49	มากที่สุด
2	ผู้ประเมิน (X <sub>2</sub> )	4.58	0.47	มากที่สุด
3	ผู้คาดการณ์ (X <sub>3</sub> )	4.50	0.49	มากที่สุด
4	ผู้ให้คำปรึกษา (X <sub>4</sub> )	4.46	0.53	มาก
5	ผู้ส่งเสริมสนับสนุน (X <sub>5</sub> )	4.49	0.53	มาก
	ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )	4.51	0.46	มากที่สุด

ตารางที่ 6 พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.46) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่า  
มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้ประเมิน ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ผู้อำนวยการ  
ความสะดวก ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.49) รองลงมา คือ ผู้คาดการณ์ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.49)  
รองลงมา คือ ผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.53) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ผู้ให้  
คำปรึกษา ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง  
0.47 – 0.53 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ  
คิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อ จะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 7 – 11

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านผู้อำนวยการความสะอาด  
( $X_1$ )

(n=104)

ข้อ	ผู้อำนวยการความสะอาด ( $X_1$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในอาชีพ ความสนใจ ในงาน และทักษะที่เป็นจุดเด่นของตนเอง	4.52	0.59	มากที่สุด
2	ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผน การทำงานในระยะยาว	4.52	0.65	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และ รับฟังความคิดเห็นของครู	4.62	0.55	มากที่สุด
4	ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจถึงความต้องการในการทำงาน ของตนเอง	4.48	0.62	มาก
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงแผนการทำงานใน อนาคต	4.50	0.59	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.53</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านผู้อำนวยการความสะอาด ( $X_1$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ และระดับมาก 1 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของครู ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในอาชีพ ความสนใจในงาน และทักษะที่เป็นจุดเด่นของตนเอง ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงแผนการทำงานในอนาคต ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.59) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจถึงความต้องการในการทำงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.55 – 0.65 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้ประเมิน ( $X_2$ )

(n=104)

ข้อ	ผู้ประเมิน ( $X_2$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงานให้ครูทราบอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	4.62	0.58	มากที่สุด
2	ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน	4.52	0.59	มากที่สุด
3	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น	4.60	0.55	มากที่สุด
4	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กร	4.57	0.57	มากที่สุด
5	ผู้บริหารเสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูสามารถปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานได้	4.61	0.57	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.58</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า ด้านผู้ประเมิน ( $X_2$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงานให้ครูทราบอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ผู้บริหารเสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูสามารถปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.57) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุดคือ ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.55 – 0.59 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้คาดการณ์ ( $X_3$ )

(n=104)

ข้อ	ผู้คาดการณ์ ( $X_3$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร วิชาชีพ และการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.45	0.58	มาก
2	ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อประกอบการทำงานได้	4.47	0.59	มาก
3	ผู้บริหารชี้ให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของครู	4.53	0.61	มากที่สุด
4	ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร	4.57	0.58	มากที่สุด
5	ผู้บริหารสื่อสารให้ทราบถึงทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร	4.50	0.62	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.50</b>	<b>0.49</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ด้านผู้คาดการณ์ ( $X_3$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ผู้บริหารชี้ให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของครู ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ผู้บริหารสื่อสารให้ทราบถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อประกอบการทำงานได้ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.59) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ผู้บริหารให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร วิชาชีพ และการทำงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.62 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านผู้ให้คำปรึกษา ( $X_4$ )

(n=104)

ข้อ	ผู้ให้คำปรึกษา ( $X_4$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถแสดงเป้าหมายในการทำงานของตนได้	4.46	0.61	มาก
2	ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการคัดเลือกเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตการงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.40	0.62	มาก
3	ผู้บริหารเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร	4.49	0.62	มาก
4	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	4.51	0.60	มากที่สุด
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.42	0.63	มาก
	ภาพรวม	4.46	0.53	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ด้านผู้ให้คำปรึกษา ( $X_4$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อและระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ ผู้บริหารเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถแสดงเป้าหมายในการทำงานของตนได้ ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.63) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุดคือ ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการคัดเลือกเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตการงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.60– 0.63 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $X_5$ )

(n=104)

ข้อ	ผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $X_5$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาแผนงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้	4.51	0.61	มากที่สุด
2	ผู้บริหารช่วยครูในการประสานงานกับบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกจนงานประสบความสำเร็จ	4.47	0.62	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันอภิปรายถึงเป้าหมายในหน้าที่การงานกับบุคคลที่สามารถหยิบยื่นโอกาสที่ดีในอนาคตได้	4.54	0.55	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างแผนงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	4.42	0.69	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.53	0.59	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.49</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $X_5$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันอภิปรายถึงเป้าหมายในหน้าที่การงานกับบุคคลที่สามารถหยิบยื่นโอกาสที่ดีในอนาคตได้ ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.55) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาแผนงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ผู้บริหารช่วยครูในการประสานงานกับบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกจนงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.62) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างแผนงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.55 – 0.69 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษาราชบุรี เขต 1

ในการวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ราชบุรี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่ม  
ตัวอย่าง 104 โรงเรียน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดัง  
รายละเอียดตารางที่ 12

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน ( $Y_{tot}$ )  
(n=104)

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศึกษาราชบุรี เขต 1	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	บทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ )	4.42	0.51	มาก
2	วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ( $Y_2$ )	4.46	0.48	มาก
3	การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ( $Y_3$ )	4.32	0.57	มาก
4	การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $Y_4$ )	4.40	0.57	มาก
5	ความร่วมมือและความขัดแย้ง ( $Y_5$ )	4.43	0.52	มาก
6	การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้อง เหมาะสม ( $Y_6$ )	4.39	0.50	มาก
7	ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ )	4.50	0.54	มากที่สุด
8	การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ )	4.45	0.53	มาก
9	การพัฒนาตนเอง ( $Y_9$ )	4.45	0.53	มาก
10	ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ( $Y_{10}$ )	4.45	0.53	มาก
11	การสื่อสารที่ดี ( $Y_{11}$ )	4.51	0.47	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม (<math>Y_{tot}</math>)</b>	<b>4.44</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณา  
จำแนกตามรายด้านพบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ราชบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 9 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมาก  
ไปน้อย ดังนี้ การสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $\bar{X} =$

4.50, S.D. = 0.54) รองลงมา คือ วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ( $\bar{X}$  = 4.46, S.D. = 0.48) รองลงมา คือ การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}$  = 4.45, S.D. = 0.53) รองลงมา คือ การพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.45, S.D.=0.53) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม รองลงมา คือ ( $\bar{X}$  = 4.45, S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ความร่วมมือและความขัดแย้ง ( $\bar{X}$  = 4.43, S.D.=0.52) รองลงมา คือ บทบาทที่สมดุล ( $\bar{X}$  = 4.42, S.D. = 0.51) รองลงมา คือ การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{X}$  = 4.40, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.39, S.D. = 0.50) และค่ามัธยฐานอันดับต่ำสุด คือ การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ( $\bar{X}$  = 4.32, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.48 – 0.57 ลักษณะเช่นนี้ แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1 ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 13 ถึงตารางที่ 23 ตารางที่ 13 ค่ามัธยฐานอันดับ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านบทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ )

(n=104)

ข้อ	บทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน	4.40	0.62	มาก
2	ครูมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	4.41	0.56	มาก
3	ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายซึ่งเหมาะสมตามสถานการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.47	0.61	มาก
4	ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพของครูแต่ละคน	4.40	0.65	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.42</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า ด้านบทบาทที่สมดุล ( $Y_1$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.42, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัธยฐานอันดับจากมากไปน้อยดังนี้ ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายซึ่งเหมาะสมตามสถานการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.47, S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ครูมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ

โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.62) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพของครูแต่ละคน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.56 – 0.65 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 วัดดูประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ( $Y_2$ )

(n=104)

ข้อ	วัดดูประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ( $Y_2$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัดดูประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.49	0.58	มาก
2	ครูมีความเข้าใจวัดดูประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน	4.45	0.57	มาก
3	ครูยึดถือวัดดูประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในทางเดียวกัน	4.46	0.58	มาก
4	ครูให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว	4.44	0.60	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	4.46	0.48	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ด้านวัดดูประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ ( $Y_2$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัดดูประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ครูยึดถือวัดดูประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ครูมีความเข้าใจวัดดูประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.57) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.60 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการเปิดเผยและการ  
เผชิญหน้า ( $Y_3$ )

(n=104)

ข้อ	การเปิดเผยและการเผชิญหน้า ( $Y_3$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย	4.24	0.62	มาก
2	ครูมีการปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็น อย่างตรงไปตรงมา	4.29	0.65	มาก
3	ครูกล้าเผชิญหน้าในการช่วยกันแก้ปัญหาอย่างเต็มที่ และจริงจัง	4.31	0.70	มาก
4	ครูให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ทุกคน	4.41	0.63	มาก
5	ครูสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ	4.34	0.69	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	4.32	0.57	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ด้านการเปิดเผยและการเผชิญหน้า ( $Y_3$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่า  
มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน  
( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ครูสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ  
( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.69) รองลงมา คือ ครูกล้าเผชิญหน้าในการช่วยกันแก้ปัญหาอย่างเต็มที่และ  
จริงจัง ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ครูมีการปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็น  
อย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.65) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูถ่ายทอดความคิด  
ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่  
ระหว่าง 0.62 – 0.70 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถาม  
มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสนับสนุนและการ  
ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $Y_4$ )

ข้อ	การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $Y_4$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีการช่วยเหลือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.37	0.66	มาก
2	ครูเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงาน ของผู้อื่น	4.39	0.63	มาก
3	ครูให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของ เพื่อนร่วมงาน	4.44	0.63	มาก
4	ครูได้รับความเข้าใจและความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงาน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน	4.41	0.63	มาก
5	ครูมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	4.42	0.66	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.40</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า ด้านการสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $Y_4$ ) โดยภาพรวมมี  
ค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ  
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของ  
เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ครูมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงาน  
เป็นทีม ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ครูได้รับความเข้าใจ และความเห็นใจจากเพื่อน  
ร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.63) รองลงมา คือครูเข้าใจ  
ความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.63) และค่ามัชฌิมเลข  
คณิตต่ำสุด คือ ครูมีการช่วยเหลือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณา  
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.63 – 0.66 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย  
หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความร่วมมือความขัดแย้ง (Y<sub>5</sub>)

(n=104)

ข้อ	ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Y <sub>5</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.49	0.59	มาก
2	ครูมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	4.37	0.61	มาก
3	ครูมีการประสานความคิดที่หลากหลายของสมาชิก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร	4.42	0.60	มาก
4	ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	4.51	0.59	มากที่สุด
5	ครูสามารถแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์	4.38	0.66	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 17 พบว่า ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง (Y<sub>5</sub>) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อและอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ครูมีการประสานความคิดที่หลากหลายของสมาชิกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ ครูสามารถแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.66) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.59 – 0.66 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $Y_6$ )

(n=104)

ข้อ	การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $Y_6$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน	4.36	0.61	มาก
2	ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์	4.38	0.58	มาก
3	ครูมีความเห็นตรงกันกับการตัดสินใจนั้นว่าเป็นวิธีการที่ดีเหมาะสมที่สุด	4.39	0.58	มาก
4	ครูร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการทำงาน	4.45	0.59	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 18 พบว่า ด้านการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม ( $Y_6$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ครูมีความเห็นตรงกันกับการตัดสินใจนั้นว่าเป็นวิธีการที่ดีเหมาะสมที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.58) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.61 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ )

(n=104)

ข้อ	ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะการทำงานได้	4.48	0.58	มาก
2	บุคคลที่เป็นผู้นำกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน	4.49	0.60	มาก
3	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจให้กับครูทุกคนได้อย่างชัดเจน	4.52	0.59	มากที่สุด
4	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถจูงใจ และกระตุ้นให้ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.48	0.62	มาก
5	บุคคลที่เป็นผู้นำสนับสนุนส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม	4.51	0.62	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.50</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 19 พบว่า ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ข้อเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจให้กับครูทุกคนได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ บุคคลที่เป็นผู้นำสนับสนุนส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ บุคคลที่เป็นผู้นำกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.60) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะการทำงานได้ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.58) และบุคคลที่เป็นผู้นำสามารถจูงใจ และกระตุ้นให้ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.62 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ )

(n=104)

ข้อ	การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานในทุกๆ ด้าน อยู่เสมอ	4.26	0.69	มาก
2	ครูมีการประเมินผลงานทั้งในขณะที่ปฏิบัติงาน และเมื่อเสร็จสิ้นงาน	4.31	0.69	มาก
3	ครูมีการติดตามความก้าวหน้า หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	4.32	0.65	มาก
4	ครูมีโอกาสนในการแนะนำกันเพื่อที่จะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน	4.42	0.65	มาก
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 20 พบว่า ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ ) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูมีโอกาสนในการแนะนำกันเพื่อที่จะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.65) รองลงมา คือ ครูมีการติดตามความก้าวหน้า หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.65) รองลงมา คือครูมีการประเมินผลงานทั้งในขณะที่ปฏิบัติงาน และเมื่อเสร็จสิ้นงาน ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.69) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานในทุกๆ ด้านอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.65 – 0.69 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 21 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านการพัฒนาตนเอง (Y<sub>9</sub>)

(n=104)

ข้อ	การพัฒนาตนเอง (Y <sub>9</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความปรารถนาที่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.40	0.63	มาก
2	ครูแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.38	0.66	มาก
3	ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือการประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น	4.47	0.61	มาก
4	ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารตามความจำเป็น และโอกาสที่เหมาะสมในการทำงาน	4.56	0.58	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 พบว่า ด้านการพัฒนาตนเอง (Y<sub>9</sub>) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารตามความจำเป็น และโอกาสที่เหมาะสมในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือการประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ครูมีความปรารถนาที่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.63) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.58 – 0.66 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 22 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Y<sub>10</sub>)

(n=104)

ข้อ	ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Y <sub>10</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสื่อสาร และเข้าใจกันเป็นอย่างดี	4.43	0.60	มาก
2	ครูมีการประชุมประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้ราบรื่น	4.45	0.59	มาก
3	ครูส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	4.42	0.62	มาก
4	ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	4.46	0.61	มาก
5	ครูสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.50	0.59	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.45</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 22 พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Y<sub>10</sub>) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ครูมีการประชุมประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้ราบรื่น ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ครูในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสื่อสาร และเข้าใจกันเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.60) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.59 – 0.62 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 23 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 ด้านการสื่อสารที่ดี (Y<sub>11</sub>)

(n=104)

ข้อ	การสื่อสารที่ดี (Y <sub>11</sub> )	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน	4.46	0.59	มาก
2	ครูมีการสื่อสารสองทาง คือ สื่อสารในระดับผู้บริหาร ไปยังผู้ปฏิบัติ และในผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร	4.49	0.53	มาก
3	ครูนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน	4.51	0.61	มากที่สุด
4	ครูใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว	4.51	0.54	มากที่สุด
5	ครูได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์	4.57	0.51	มากที่สุด
	<b>ภาพรวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.47</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 23 พบว่า ด้านการสื่อสารที่ดี (Y<sub>11</sub>) โดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.51) รองลงมา คือ ครูใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ครูนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.61) รองลงมา คือ ครูมีการสื่อสารสองทาง คือ สื่อสารในระดับผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ และในผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.53) และค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.51 – 0.61 ลักษณะเช่นนี้แสดงว่า มีการกระจายข้อมูลน้อย หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงาน  
เป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน

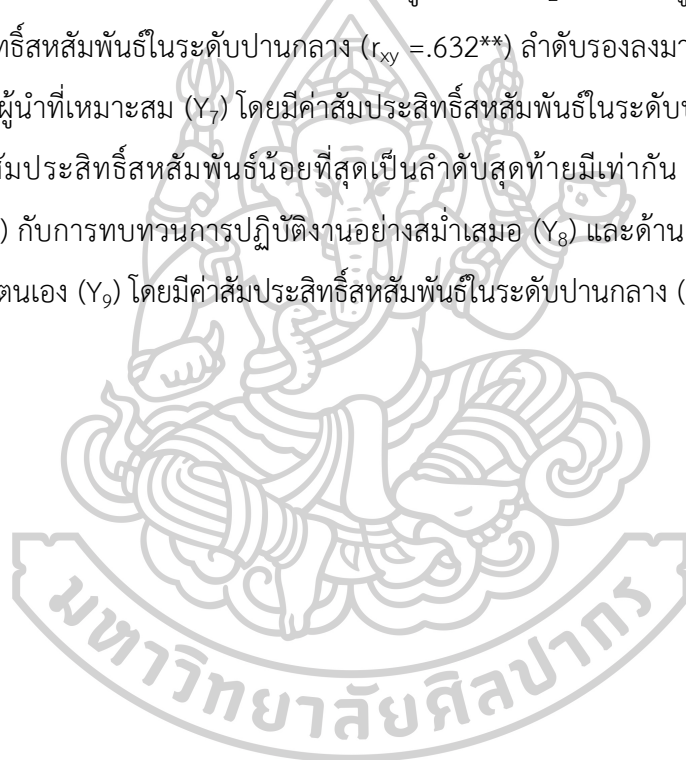
ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>	Y <sub>7</sub>	Y <sub>8</sub>	Y <sub>9</sub>	Y <sub>10</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.562**	.548**	.492**	.569**	.571**	.500**	.642**	.464**	.464**	.554**	.553**	.637**
X <sub>2</sub>	.513**	.562**	.502**	.514**	.566**	.552**	.632**	.538**	.538**	.507**	.519**	.639**
X <sub>3</sub>	.575**	.613**	.569**	.609**	.649**	.553**	.665**	.538**	.538**	.538**	.561**	.689**
X <sub>4</sub>	.536**	.599**	.543**	.577**	.609**	.551**	.627**	.527**	.527**	.523**	.514**	.660**
X <sub>5</sub>	.580**	.516**	.493**	.537**	.562**	.506**	.597**	.441**	.441**	.504**	.531**	.614**
X <sub>tot</sub>	.609**	.624**	.572**	.618**	.650**	.585**	.695**	.551**	.551**	.577**	.589**	.712**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 24 พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (X<sub>tot</sub>) กับการทำงานเป็นทีมของครู (Y<sub>tot</sub>) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน และมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.712^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน

เมื่อพิจารณาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน (X<sub>1</sub>-X<sub>5</sub>) กับการทำงานเป็นทีมของครูโดยภาพรวม (Y<sub>tot</sub>) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ในลักษณะคล้ายตามกันทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้ดังนี้ ด้านผู้คาดการณ์(X<sub>3</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}=0.689^{**}$ ) ลำดับรองลงมา คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา(X<sub>4</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.660^{**}$ ) ลำดับรองลงมาคือ ด้านผู้ประเมิน(X<sub>2</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.639^{**}$ ) ลำดับรองลงมาคือ ด้านผู้อำนวยความสะดวก(X<sub>1</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.637^{**}$ ) และมีความสัมพันธ์ต่ำที่สุดกับด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน(X<sub>5</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy} = 0.614^{**}$ )

เมื่อพิจารณาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน ( $X_1$ - $X_5$ ) กับการทำงานเป็นทีมของครูในรายด้าน ( $Y_1$ - $Y_{11}$ ) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ในลักษณะคล้ายตามกันทุกคู่ โดยด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด 5 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านผู้คาดการณ์ ( $X_3$ ) กับภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .665^{**}$ ) ลำดับรองลงมา คือ ด้านผู้คาดการณ์ ( $X_3$ ) กับความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ( $Y_5$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .649^{**}$ ) ลำดับรองลงมา คือ ด้านผู้อำนวยการอำนวยความสะดวก ( $X_1$ ) กับภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .642^{**}$ ) ลำดับรองลงมา คือ ด้านผู้ประเมิน ( $X_2$ ) กับภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .632^{**}$ ) ลำดับรองลงมา คือ ด้านผู้ให้คำปรึกษา ( $X_4$ ) กับภาวะผู้นำที่เหมาะสม ( $Y_7$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .627^{**}$ ) และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดเป็นลำดับสุดท้ายมีเท่ากัน 2 คู่ คือ ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $X_5$ ) กับ การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ( $Y_8$ ) และด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ( $X_5$ ) กับ การพัฒนาตนเอง ( $Y_9$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .441^{**}$ )



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้ ใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนจำนวน 123 โรงเรียน และทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 246 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของแฟร์เรนและเคย์ (Farren and Kaye) และการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของวูดค็อก (Woodcock) ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 104 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 84.55 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้ประเมิน ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้คาดการณ์ ผู้ส่งเสริมสนับสนุน และผู้ให้คำปรึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และรับฟังความ



คิดเห็นของครู ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในอาชีพ ความสนใจในงาน และทักษะที่เป็นจุดเด่นของตนเอง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงแผนการทำงานในอนาคตและผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจถึงความ ต้องการในการทำงานของตนเอง

1.2 ด้านผู้ประเมิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงานให้ครูทราบอย่างเปิดเผยและ ตรงไปตรงมาผู้บริหารเสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูสามารถปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติตนได้ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อนำไป ปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลการปฏิบัติตน และเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการ ประเมิน

1.3 ด้านผู้คาดการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข คณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร ผู้บริหาร ชี้ให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการทำงานของครู ผู้บริหารสื่อสารให้ทราบถึงทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อประกอบการทำงานได้ และ ผู้บริหารให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร วิชาชีพ และการทำงานอย่างเป็นระบบ

1.4 ด้านผู้ให้คำปรึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จใน หน้าที่การงานผู้บริหารเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถแสดงเป้าหมายในการทำงานของตนได้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคที่ มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการคัดเลือกเป้าหมายเกี่ยวกับ อนาคตการทำงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง

1.5 ด้านส่งเสริมสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลข คณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันอภิปรายถึงเป้าหมายในหน้าที่การงานกับ บุคคลที่สามารถหยิบยื่นโอกาสที่ดีในอนาคตได้ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย ผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาแผนงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้ ผู้บริหารช่วยครูในการประสานงานกับบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกจนงานประสบ ความสำเร็จ และผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างแผนงานเพื่อให้ประสบ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 10 ข้อ เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การสื่อสารที่ดี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความร่วมมือและความขัดแย้ง บทบาทที่สมดุล การสนับสนุนและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานที่ชัดเจนและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และการเปิดเผยและการเผชิญหน้า

2.1 ด้านบทบาทที่สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายซึ่งเหมาะสมตามสถานการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ครูทุกคนมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ครูทุกคนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และครูทุกคนได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพของครูแต่ละคน

2.2 ด้านวัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา ครูทุกคนยึดถือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในทางเดียวกัน ครูทุกคนมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน และครูทุกคนให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว

2.3 ด้านการเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน ครูทุกคนสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ ครูทุกคนกล้าเผชิญหน้าในการช่วยกันแก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง ครูทุกคนมีการปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และครูทุกคนถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย

2.4 ด้านการสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ครูทุกคนมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม ครูทุกคนได้รับความเข้าใจ และความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน ครูทุกคนเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น และครูทุกคนมีการช่วยเหลือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.5 ด้านความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ครูทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ครูทุกคนมีการประสานความคิดที่หลากหลายของสมาชิกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ครูทุกคนสามารถแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์ และครูทุกคนมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน

2.6 ด้านการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการทำงาน ครูทุกคนมีความเห็นตรงกันกับการตัดสินใจนั้นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ครูทุกคนสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์ และครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน

2.7 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจให้กับครูทุกคนได้อย่างชัดเจน บุคคลที่เป็นผู้นำสนับสนุนส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม บุคคลที่เป็นผู้นำกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะการทำงานได้ และบุคคลที่เป็นผู้นำสามารถจูงใจ และกระตุ้นให้ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.8 ด้านการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนมีโอกาสในการแนะนำกันเพื่อที่จะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน ครูทุกคนมีการติดตามความก้าวหน้า หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ครูทุกคนมีการประเมินผลงานทั้งในขณะปฏิบัติงาน และเมื่อเสร็จสิ้นงาน และครูทุกคนมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานในทุกๆ ด้านอยู่เสมอ

2.9 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนได้รับโอกาสจากผู้บริหารตามความจำเป็น และโอกาสที่เหมาะสมในการทำงาน ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือการประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น ครูทุกคนมีความปรารถนาที่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และครูทุกคนแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.10 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง และมีการ

ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ครูทุกคนมีการประชุม ประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้ราบรื่น ครูทุกคนในโรงเรียนมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสื่อสาร และเข้าใจกันเป็นอย่างดี และครูทุกคนส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม

2.11 ด้านการสื่อสารที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ครูทุกคนได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ครูทุกคนนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน ครูทุกคนใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ครูทุกคนมีการสื่อสาร สองทาง คือ สื่อสารในระดับผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ และในผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร และครูทุกคน สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน

3. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับ การทำงานเป็นทีมของครูทุกด้านในระดับปานกลาง

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นผลมาจากส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 1 มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีทักษะการส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในอาชีพ มีความสนใจใน งาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของครู และยังช่วยให้ครูเข้าใจถึง ความต้องการในการทำงานของตนเองเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงแผนการทำงานในอนาคต รับฟังความ คิดเห็นของครูเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ศรีเวียง ได้ศึกษา บทบาทของผู้บริหารกับการบริหารจัดการ ระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหาร โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้คาดการณ์, ผู้ประเมิน, ผู้อำนวยการ, ผู้ส่งเสริมสนับสนุน และผู้ให้คำปรึกษา 2) การบริหารจัดการระบบ

คุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การนำองค์กร, การวางแผนกลยุทธ์, การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, การมุ่งเน้นบุคลากร, การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดการกระบวนการ 3) บทบาทของผู้บริหารกับการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาด้านผู้ประเมิน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เป็นเพราะ ผู้บริหารมีการแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงานให้ครูทราบอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา เสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูสามารถปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติตนได้ รับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น มีการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลการปฏิบัติตนและเป้าหมายขององค์กร และยังแจ้งให้ครูทราบถึงความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชาติชาย ศรีจันทร์ดี ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู 2556 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านผู้อำนวยการความสะอาด ด้านผู้ประเมิน ด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน ด้านผู้คาดการณ์ และด้านผู้ให้คำปรึกษา 2) การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ 2556 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู 2556 อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน คือ มาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 3) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ 2556 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นจากการวิจัยเรื่องบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาด้านผู้ประเมินอยู่ในลำดับแรก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีทักษะผู้นำด้านผู้ประเมิน โดยแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงานให้ทราบและผลการปฏิบัติตัวของสมาชิกในองค์กรอย่างเปิดเผย แจ้งให้บุคลากรทราบความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน มีการเสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับปรุงการ

ทำงาน และการปฏิบัติตัวของตนได้ และยังเป็นผู้นำในการบริหารงานของสถานศึกษาในทุกด้าน อีกทั้งยังต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ โดยอาศัยหลักการและทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รู้จักขอบข่ายหน้าที่ของงานที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนมีความสามารถในการนำความรู้ไปปรับใช้ในงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดคุณภาพในการบริหารงานโรงเรียน ฉะนั้น จึงจะเห็นได้ชัดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านผู้ประเมินและจำเป็นต้องมีบทบาทผู้นำในด้านอื่นๆเพิ่มเติมด้วย เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนมี ประสิทธิภาพประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล มีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา และยังมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน โดยถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย ปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ช่วยเหลือและไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยให้ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ซึ่งยังมีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโดยมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสื่อสาร และเข้าใจกันเป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ เอ็มเมอร์ริก และ เบนนิคมีเจอร์ (Emmerik and Brenninkmeijer) ศึกษาความคล้ายคลึงกันของระดับความสัมพันธ์และการรวมกลุ่มทางสังคม (ประสิทธิผลของทีม, ผลการปฏิบัติงานของทีมและความพึงพอใจของทีม) โดยทดสอบสมมติฐานจากครูระดับมัธยมศึกษา จำนวน 420 คน ใน 57 ทีม ซึ่งทีมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างครูที่ปฏิบัติหน้าที่ต่างกัน จากการวิเคราะห์ในความสัมพันธ์หลายระดับ พบว่าความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกันมีความสำคัญต่อหน้าที่ของทีม ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะช่วยลดผลกระทบทางสังคมของกลุ่ม การสมาคมที่แน่นแฟ้นกันจึงเป็นเสมือนหน้าที่ของทีม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเพชร พึ่งย้อย ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การทำงานเป็นทีมในด้านการสื่อสารที่ดี มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เกิดจาก ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สามารถติดต่อสื่อสารและประสานงานกันอย่างสม่ำเสมอ ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน อีกทั้งยังมีการสื่อสารกันสองทาง คือ สื่อสารในระดับผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ และในผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ยังส่งเสริมในการ

ใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนให้เกิดเป็นรูปธรรมส่งผลให้ครูทุกคนติดต่อกันเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว อีกทั้งยังนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน ส่งผลให้ครูทุกคนได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปีทมา สายสะอาด ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและประสิทธิภาพการทำงานของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน

3. บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีบทบาทผู้นำ 5 ด้าน ตามแนวคิดของแฟรเรนและเคย์ (Farren and Kaye) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทผู้นำในด้านผู้อำนวยความสะดวก ด้านผู้ประเมิน ด้านผู้คาดการณ์ ด้านผู้ให้คำปรึกษา และด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทผู้นำมาก การทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งตรงกับสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ คือ บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กัน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเองในเชิงองค์รวม มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง อีกทั้งยังมีการส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในอาชีพ ความสนใจในงาน และทักษะที่เป็นจุดเด่นของตนเอง มีการเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และยังสื่อสารกับคณะครูให้ทราบถึงทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของครู สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาแผนงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันโดยให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยทุกคนให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุขส่งผลให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชาติชาย ศรีจันทร์ดี ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของแคทเซนบาสส์ (Katzenbach) ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับสูง พบว่า

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งวัดจากความสามารถที่จะบรรลุมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมคือผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนโดยมีเป้าหมายร่วมกัน

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครูให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาพบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้านผู้ให้คำปรึกษา มีค่ามัธยฐานอันดับที่ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการติดตามในการช่วยให้บุคลากรสามารถแสดงเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตด้านการงานที่ตนต้องการได้ ด้านการเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุน รวมทั้งอุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในหน้าที่การงาน
2. จากการศึกษาพบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ด้าน การเปิดเผยและการเผชิญหน้า มีค่ามัธยฐานอันดับที่ต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของครูให้มีการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย มีการจัดประชุมปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูได้มีโอกาสช่วยกันแก้ปัญหาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกส่งผลให้ครูทุกคนสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ นอกจากนี้ควรจัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์หรือกิจกรรมในหลาย ๆ รูปแบบตามโอกาสที่เหมาะสม
3. จากการศึกษา พบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันกับการทำงานเป็นทีมของครู ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เพิ่มพูนและพัฒนาทักษะการบริหาร ทั้ง 5 ด้านให้สูงยิ่งขึ้นไป ได้แก่ บทบาทผู้นำ ด้านผู้อำนวยการความสะอาด ด้านผู้ประเมิน ด้านผู้คาดการณ์ ด้านผู้ให้คำปรึกษา และด้านผู้ส่งเสริมสนับสนุน เพื่อทำให้การทำงานเป็นทีมของครูมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นไปตามลำดับ



### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 กับผู้บริหารสถานศึกษากับสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู



## รายการอ้างอิง

- Best, John W. *Research in Education*. 3rd ed. New Jersey: Prentice – Hall, 1981.
- Carl, Larson, and LaFasto Frank. *When Teams Work Best : 6,000 Team Members and Leaders Tell What It Takes to Succeed*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc, 2001.
- Cronbach, Lee J. *Essential of Psychological Testing*. 3rd ed. New York: Herper & Row Publishers, 1987.
- DuBrin, Andrew J. . *Essentials of Management*. 8th ed. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Feltcher, C. L. "The Role of High School Department Chairpersons in a Large Urban School System ", Ronald Mc Nelley, 1991.
- Garudzo-Kusereka, Louis. "Garudzo-Kusereka, Louis. Factors Influencing the Motivation of Zimbabwean Secondary School Teacher : An Education Management Perspective " <http://www.lib.umi.com>.
- Hetty Van, Emmerik, and Brennikmeijer Veerie. "Deep – Level Similarity and Group Social Capital : Associations with Team Functioning." <http://sgr.sagepub.com/content/40/6/650.abstract>
- Krejcie, R. V, and D. W Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." no. 30 (1970).
- Likert, Rensis. *The Method of Constructing and Attitude Scale,* in *Reading in Attitude Theory and Measurement*. New York: Wiley & Son, 1967.
- Martin, Timothy. "Role of Middle-Level School Principals Regarding Their Administrative Preparation and the Tasks They Perform." <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit>.
- McCarthy, Robert. "Participation on Planned Development Influenced by Government of Developing Countries at Local Level in Rural Aress." Department of Rural Sociology on The Tropics Wageningen Agricultured University, 1998.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2004.

- Presler, Barbara Jill. "The Principal's Role in Promoting Standards-Based Professional Development." Ed.D. Dissertation, University of Nevada, Las Vegas, 2006.
- Robbins, Stephen P. *Management*. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- Scribner, Jay Paredes, and Others. "Teacher Teams and Distributed Leadership : A Study of Group Discourse and Collaboration."  
<http://eaq.sagepub.com/content/43/1/67.abstract>
- Varney, Glenn H. *Organization Development for Managers*. Mass: Addison Wesley, 1977.
- Walt-Greenberg, C. L, and A. G Robertson. "The Future of Leadership." Jossey – Bass, 2001.
- Woodcock, M, and D Francis. *The Eleven Building Blocks of Effective Teamwork* Great Britain: The University Press, 1994.
- Woodcock, Mick. *Organisation Development through Teambuilding*. Great Britain: Gower Publishing Co, 1981.
- Yukl, Gary A. *Leadership in Organization*. Essex: Pearson Education Limited, 2013.
- ชยพล บุตรศาสตร์. "การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษาอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2." งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.
- ชัชฎาพร โชคสงวนทรัพย์. "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน." วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2551.
- ชาติชาย ศรีจันทร์ดี. "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู 2556 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ชาถนี เหมือนโพธิ์ทอง. "การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ณัชชชราณีย์ ศรีปานนาค. "บทบาทผู้บริหารโรงเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ณิซพร คำเถียร. "แรงจูงใจกับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- ณัฐชานันท์ รุจิราภัสสิทธิ์. "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สังกัดสำ

- นังงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ทรงสิทธิ์ เหลืองฉิษยามณีช. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2554.
- ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมณณ์เลิศ. วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาศิลปากร, 2556.
- ธีระ ไชยสิทธิ์. "ศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน จังหวัดระยอง." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2555.
- บุญเพชร พึ่งย้อย. "คุณลักษณะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ปริญญา ต้นสกุล. เรื่อง *Team* กับลูกน้องที่นายต้องรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2550.
- ปัทมา สายสะอาด. "ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- พรนิตา กิรติวิทยากรณ์. "บทบาทของผู้บริหารกับมาตรฐานด้านกระบวนการทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัด เทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ภาวิณี สุกุม. "บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ." วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ. การสร้างทีมงาน กรุงเทพฯ: บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2556.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562. สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1: กลุ่มนโยบายและแผน, 2562.
- . รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการและผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของ สพฐ.ประจำปี งบประมาณ 2560. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1: กลุ่มนโยบายและแผน, 2561.
- สิริรัตน์ แก้วสมบัติ. "ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเลย เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะ ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2553.
- สุเมธ งามนกน. "การสร้างทีม". วารสารศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 19, no. ตุลาคม 2550- มกราคม 2551 (2551).
- สุริพร พึ่งพุดคุณ. การบริหารจัดการทีมงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3 ed. กรุงเทพฯ เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2551.
- อภิญา ศรีเวียง. "บทบาทของผู้บริหารกับการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล." วิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว 8612.2/๑7๖

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอบขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ฉัตรวรรณ ลัญฉวรรณะกร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวกรณิการ์ ทองใบ รหัสนักศึกษา 59252302 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จาก  
ท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ชื่อ – สกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรวรรณ ลัญฉวรรธนะกร  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (เทคโนโลยีการสื่อสารการศึกษา)  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง อาจารย์สาขาวิชาประถมศึกษา ภาควิชาหลักสูตรและการสอน  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ชื่อ – สกุล ดร.กันยารัตน์ แยมศรีแก้ว  
 วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านพุกเกต  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
3. ชื่อ – สกุล ดร.ปรีณัฐศิริ ปลิปลีมีโธ  
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษาและผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง) มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านหนองขนา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
4. ชื่อ – สกุล นางสาวสาริกา ราชบุญทอง  
 วุฒิการศึกษา ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดราษฎร์สมานฉันท์  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1
5. ชื่อ – สกุล นายเชียวเวทย์ เจริญพร  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา)  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง อาจารย์โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม)



## การวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

(Index of Item-Objective Congruence : IOC)

บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1

(ตัวแปร X) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา</b>								
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในอาชีพ ความสนใจในงาน และทักษะที่เป็นจุดเด่นของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4	ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจถึงความต้องการในการทำงานของตนเอง	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงแผนการทำงานในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>2. ผู้ประเมิน</b>								
6	ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงานให้ครูทราบอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7	ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	ทำงานในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น							
9	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
10	ผู้บริหารเสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>3. ผู้คาดการณ์</b>								
11	ผู้บริหารให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรวิชาชีพ และการทำงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อประกอบการทำงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
13	ผู้บริหารชี้ให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาใหม่ๆที่มีผลต่อการทำงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสื่อสารให้ทราบถึงทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>4. ผู้ให้คำปรึกษา</b>								
16	ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถแสดงเป้าหมายในการทำงานของตนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการคัดเลือกเป้าหมายเกี่ยวกับอนาคตการงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
18	ผู้บริหารเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
19	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>5. ผู้ส่งเสริมสนับสนุน</b>								
21	ผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาแผนงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
22	ผู้บริหารช่วยครูในการประสานงานกับบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกจนงานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันอภิปรายถึงเป้าหมายในหน้าที่การงานกับบุคคลที่สามารถหยิบยื่นโอกาสที่ดีในอนาคตได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในการสร้างแผนงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
25	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

## (ตัวแปร Y) การทำงานเป็นทีมของครู

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
<b>1. บทบาทที่สมดุล</b>								
1	ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
2	ครูมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
3	ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายซึ่งเหมาะสมตามสถานการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
4	ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และบุคลิกภาพของครูแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>2. วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ</b>								
5	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
6	ครูมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
7	ครูยึดถือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
8	ครูให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
<b>3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้า</b>								
9	ครูถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
10	ครูมีการปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

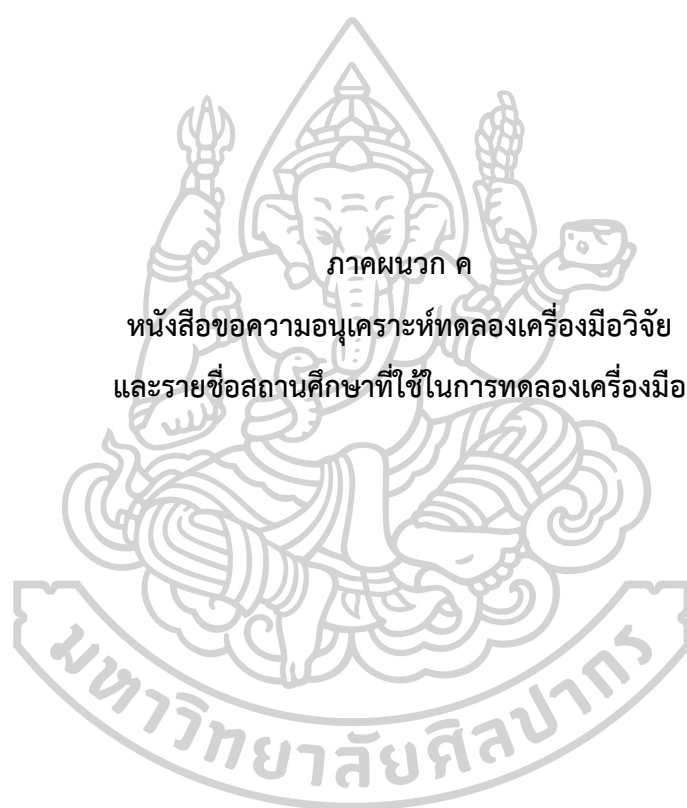
ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
11	ครูกล้าเผชิญหน้าในการช่วยกันแก้ปัญหอย่างเต็มใจและจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
12	ครูให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
13	ครูสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</b>								
14	ครูมีการช่วยเหลือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
15	ครูเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
16	ครูให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
17	ครูได้รับความเข้าใจ และความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
18	ครูมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง</b>								
19	ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
20	ครูมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
21	ครูมีการประสานความคิดที่หลากหลายของสมาชิกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
22	ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
23	ครูสามารถแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>6. การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม</b>								
24	ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
25	ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
26	ครูมีความเห็นตรงกันกับการตัดสินใจนั้นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
27	ครูร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม</b>								
28	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะการทำงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
29	บุคคลที่เป็นผู้นำกล้าแสดงความคิดเห็นกล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
30	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจให้กับครูทุกคนได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
31	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถจูงใจ และกระตุ้นให้ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
32	บุคคลที่เป็นผู้นำสนับสนุนส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>8. การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</b>								
33	ครูมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานในทุกๆด้านเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้



ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
34	ครูมีการประเมินผลงานทั้งในขณะปฏิบัติงาน และเมื่อเสร็จสิ้นงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
35	ครูมีการติดตามความก้าวหน้า หรือ ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
36	ครูมีโอกาสในการแนะนำกันเพื่อที่จะได้ แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>9. การพัฒนาตนเอง</b>								
37	ครูมีความปรารถนาที่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
38	ครูแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
39	ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือการประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
40	ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารตามความจำเป็น และโอกาสที่เหมาะสมในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>10. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม</b>								
41	ครูในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสื่อสารและเข้าใจกันเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
42	ครูมีการประชุมประสานงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้ราบรื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
43	ครูส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
44	ครูสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
45	ครูสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
<b>11. การสื่อสารที่ดี</b>								
46	ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
47	ครูมีการสื่อสารสองทาง คือ สื่อสารในระดับผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ และในผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
48	ครูนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูลข่าวสารภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
49	ครูใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้
50	ครูได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ใช้ได้





ที่ อว 8612.2/53

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มกราคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบ่อตะคร้อ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวกรรณิการ์ ทองใบ รหัสนักศึกษา 59252302 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์  
ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้  
ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นักศึกษา. 08 6397 4496

**รายชื่อสถานศึกษาที่ทดลองเครื่องมือวิจัย**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1**

ลำดับ	โรงเรียน	อำเภอ
1	บ้านป่อตะคร้อ	ปากท่อ
2	บ้านหนองบัวหึ่ง (สนิทรามณ์บำรุง)	ปากท่อ
3	บ้านเขาช้าง	ปากท่อ
4	บ้านเขาถ่าน	ปากท่อ
5	บ้านเขาอีसान	ปากท่อ
6	บ้านเขาถ้ำ	ปากท่อ
7	บ้านไพรสะอาด	ปากท่อ
8	วัดดอนทราย	ปากท่อ
9	วัดปากท่อ (ปากท่อวิทยาคาร)	ปากท่อ
10	วัดป่าไก่อ (ส่วนประชานุกูล) ในพระบรมราชานุเคราะห์	ปากท่อ
11	วัดพิบูลนาราม	ปากท่อ
12	วัดราษฎร์สมานฉันท์	ปากท่อ
13	วัดวังมะนาว	ปากท่อ
14	วัดสว่างอารมณ์	ปากท่อ
15	วัดยางงาม	ปากท่อ



## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.985	75

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
a1	4.53	.571	30
a2	4.57	.568	30
a3	4.43	.728	30
a4	4.50	.630	30
a5	4.57	.568	30
b1	4.63	.615	30
b2	4.50	.682	30
b3	4.43	.679	30
b4	4.43	.626	30
b5	4.53	.629	30
c1	4.57	.626	30
c2	4.53	.629	30
c3	4.53	.571	30
c4	4.53	.681	30
c5	4.43	.679	30

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
d1	4.43	.626	30
d2	4.37	.556	30
d3	4.27	.740	30
d4	4.57	.504	30
d5	4.37	.556	30
e1	4.40	.563	30
e2	4.47	.629	30
e3	4.43	.679	30
e4	4.60	.563	30
e5	4.57	.504	30
f1	4.50	.572	30
f2	4.70	.466	30
f3	4.63	.615	30
f4	4.43	.774	30
g1	4.47	.681	30
g2	4.50	.630	30
g3	4.57	.626	30
g4	4.73	.450	30
h1	4.50	.572	30
h2	4.37	.718	30
h3	4.30	.596	30
h4	4.50	.509	30
h5	4.43	.504	30
i1	4.43	.568	30
i2	4.40	.498	30
i3	4.50	.509	30
i4	4.43	.504	30
i5	4.50	.509	30



Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
j1	4.33	.606	30
j2	4.47	.629	30
j3	4.40	.621	30
j4	4.73	.450	30
j5	4.50	.630	30
k1	4.37	.615	30
k2	4.47	.571	30
k3	4.47	.629	30
k4	4.37	.556	30
l1	4.37	.615	30
l2	4.47	.571	30
l3	4.27	.640	30
l4	4.47	.629	30
l5	4.43	.568	30
m1	4.43	.626	30
m2	4.40	.675	30
m3	4.53	.629	30
m4	4.43	.626	30
n1	4.37	.669	30
n2	4.47	.629	30
n3	4.67	.547	30
n4	4.60	.563	30
o1	4.40	.621	30
o2	4.57	.626	30
o3	4.47	.629	30
o4	4.63	.490	30
o5	4.60	.498	30
p1	4.47	.571	30

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
p2	4.47	.629	30
p3	4.60	.563	30
p4	4.67	.479	30
p5	4.53	.629	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	331.97	942.723	.618	.985
a2	331.93	939.720	.709	.985
a3	332.07	928.547	.804	.985
a4	332.00	932.828	.819	.985
a5	331.93	939.789	.707	.985
b1	331.87	935.499	.767	.985
b2	332.00	933.862	.729	.985
b3	332.07	931.857	.782	.985
b4	332.07	931.857	.850	.985
b5	331.97	934.447	.778	.985
c1	331.93	935.857	.744	.985
c2	331.97	938.447	.672	.985
c3	331.97	942.654	.620	.985
c4	331.97	931.137	.797	.985
c5	332.07	930.064	.826	.985
d1	332.07	934.754	.773	.985
d2	332.13	941.430	.674	.985
d3	332.23	930.185	.754	.985
d4	331.93	946.064	.594	.985

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d5	332.13	941.982	.658	.985
e1	332.10	938.024	.765	.985
e2	332.03	932.723	.823	.985
e3	332.07	933.789	.735	.985
e4	331.90	939.748	.715	.985
e5	331.93	946.892	.567	.985
f1	332.00	949.310	.428	.985
f2	331.80	944.855	.686	.985
f3	331.87	936.395	.743	.985
f4	332.07	928.892	.747	.985
g1	332.03	934.240	.721	.985
g2	332.00	937.379	.699	.985
g3	331.93	933.030	.819	.985
g4	331.77	949.426	.545	.985
h1	332.00	937.931	.755	.985
h2	332.13	929.085	.802	.985
h3	332.20	939.683	.676	.985
h4	332.00	947.241	.551	.985
h5	332.07	951.099	.431	.985
i1	332.07	943.720	.593	.985
i2	332.10	947.059	.568	.985
i3	332.00	949.379	.482	.985
i4	332.07	951.513	.417	.985
i5	332.00	947.793	.533	.985
j1	332.17	945.937	.494	.985
j2	332.03	934.585	.774	.985
j3	332.10	933.955	.800	.985

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
j4	331.77	952.185	.445	.985
j5	332.00	940.483	.618	.985
k1	332.13	940.809	.624	.985
k2	332.03	946.654	.505	.985
k3	332.03	947.068	.446	.985
k4	332.13	940.189	.711	.985
l1	332.13	935.844	.758	.985
l2	332.03	940.723	.676	.985
l3	332.23	931.978	.828	.985
l4	332.03	933.689	.798	.985
l5	332.07	938.892	.733	.985
m1	332.07	944.754	.509	.985
m2	332.10	934.369	.725	.985
m3	331.97	939.413	.647	.985
m4	332.07	939.995	.634	.985
n1	332.13	936.257	.685	.985
n2	332.03	937.757	.690	.985
n3	331.83	948.282	.480	.985
n4	331.90	937.334	.785	.985
o1	332.10	936.024	.745	.985
o2	331.93	941.926	.583	.985
o3	332.03	936.171	.732	.985
o4	331.87	949.223	.506	.985
o5	331.90	951.472	.424	.985
p1	332.03	938.033	.754	.985
p2	332.03	932.792	.822	.985
p3	331.90	938.921	.739	.985

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p4	331.83	943.247	.722	.985
p5	331.97	931.275	.862	.985





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและรายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

**รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1**

ลำดับ	โรงเรียน	อำเภอ
1	วัดดอนตลุง(ราษฎร์ศรัทธาทาน)	เมืองราชบุรี
2	วัดเกาะลอย(ชุมชนวัด ๓)	เมืองราชบุรี
3	วัดห้วยตะแคง(พรประชาชนกุล)	เมืองราชบุรี
4	วัดโสดาประดิษฐาราม	เมืองราชบุรี
5	วัดโพธิ์ดก	เมืองราชบุรี
6	วัดใหญ่อ่างทอง(เทียนประชาสรรค์)	เมืองราชบุรี
7	อนุบาลเมืองราชบุรี	เมืองราชบุรี
8	วัดเหนือวน	เมืองราชบุรี
9	จันทคามวิทยา	เมืองราชบุรี
10	วัดแคทราย(บุญประชาสรรค์)	เมืองราชบุรี
11	ชุมชนวัดคูบัว	เมืองราชบุรี
12	วัดบ้านโพธิ์	เมืองราชบุรี
13	วัดหนามพุงตอ(ชั้น เลื่อน พิมพ์ ประชาสามัคคี)	เมืองราชบุรี
14	วัดบางลี่(วุฒิพันธ์วิทยา)	เมืองราชบุรี
15	วัดเจติยาราม(บัณฑิตประชาพานิช)	เมืองราชบุรี
16	วัดห้วยหมู(อมรรธมรัตราษฎร์บำรุง)	เมืองราชบุรี
17	วัดเขาสุนัฒิธรรม	เมืองราชบุรี
18	วัดอรัญญิกาวาส(เจริญธรรมวิทยา)	เมืองราชบุรี
19	วัดดอนแจ่ง(ใสวราษฎร์วิทยาคาร)	เมืองราชบุรี
20	วัดใหม่นครบาล(น้อย ไววนิชกุลสงเคราะห์)	เมืองราชบุรี
21	วัดดอนตะโก(วังประชารัฐอุปถัมภ์)	เมืองราชบุรี
22	วัดทุ่งหญ้าคมบาง	เมืองราชบุรี
23	วัดนาหนอง(วิธานราษฎร์อนุกุล)	เมืองราชบุรี
24	วัดบ้านกล้วย(เพื่อราษฎร์บำรุง)	เมืองราชบุรี
25	บ้านหนองนางแพรว	เมืองราชบุรี
26	บ้านชฎาเจริญ	เมืองราชบุรี

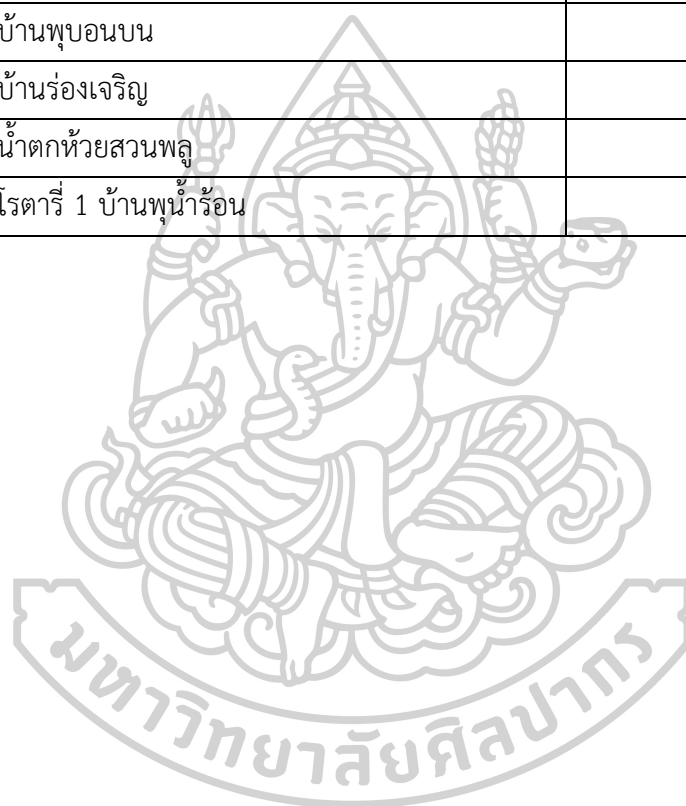
ลำดับ	โรงเรียน	อำเภอ
27	วัดน้ำพุ(สำนักงานสลากกินแบ่งสงเคราะห์๕๔)	เมืองราชบุรี
28	วัดอัมพวัน	เมืองราชบุรี
29	วัดพเนินพลู	เมืองราชบุรี
30	วัดไผ่ล้อม(เจริญราษฎร์วิทยาคม)	เมืองราชบุรี
31	วัดใหม่ราษฎร์บำรุงเจริญธรรม	เมืองราชบุรี
32	วัดท้ายเมือง	เมืองราชบุรี
33	วัดพิกุลทอง(แปลกประชาคาร)	เมืองราชบุรี
34	วัดโพธิ์ราษฎร์ศรัทธาธรรม	เมืองราชบุรี
35	วัดดอนทราย(ไชยประชาสรรค์)	ปากท่อ
36	ชุมชนวัดทุ่งหลวง	ปากท่อ
37	บ้านพุค้าย	ปากท่อ
38	บ้านหนองน้ำใส	ปากท่อ
39	วัดสันติการาม	ปากท่อ
40	บ้านเขาพระเอก	ปากท่อ
41	บ้านหนองไผ่	ปากท่อ
42	วัดสนามสุทธาวาส(พรหมประชานุกูล)	ปากท่อ
43	บ้านหนองวัวดำ	ปากท่อ
44	วัดวิมลรกราราม	ปากท่อ
45	วัดหนองบัว	ปากท่อ
46	อนุบาลปากท่อ	ปากท่อ
47	วัดโคกพระเจริญ	ปากท่อ
48	ไทยรัฐวิทยา 64(บ้านหนองเกตุ)	ปากท่อ
49	บ้านหินสี (สาขาบ้านลานคา)	ปากท่อ
50	บ้านห้วยศาลา	ปากท่อ
51	บ้านแม่ประจัน	ปากท่อ
52	บ้านท่ายาง	ปากท่อ
53	บ้านหินสี	ปากท่อ
54	บ้านยางคู่	ปากท่อ
55	สีวะรา	ปากท่อ



ลำดับ	โรงเรียน	อำเภอ
56	บ้านไทรงาม	ปากท่อ
57	บ้านมณีลอย	ปากท่อ
58	วัดหัวป่า	ปากท่อ
59	วัดโพธิศรี	ปากท่อ
60	บ้านหนองลังกา	ปากท่อ
61	บ้านหัวเขาจีน	ปากท่อ
62	บ้านพุกेत	ปากท่อ
63	บ้านห้วยยางโทน	ปากท่อ
64	บ้านโป่ง	ปากท่อ
65	บ้านอ่างหิน	ปากท่อ
66	บ้านนาดอก มีตรภาพที่ 104	ปากท่อ
67	วัดเวียงทูน	วัดเพลง
68	วัดแจ้งเจริญ(บุญเหลือประชาสงเคราะห์)	วัดเพลง
69	อนุบาลวัดเพลง(หริตศรีธธาฯ)	วัดเพลง
70	วัดศรีธรราราม	วัดเพลง
71	บ้านหนองกระทุ่ม	จอมบึง
72	มหาราช๗	จอมบึง
73	บ้านพุ่มวงราษฎร์บำรุง	จอมบึง
74	บ้านหนองปากซู้	จอมบึง
75	บ้านรางเข้	จอมบึง
76	บ้านพุตะเคียน	จอมบึง
77	บ้านทุ่งแฝก	จอมบึง
78	บ้านสันดอน	จอมบึง
79	บ้านทุ่งแจง	จอมบึง
80	บ้านวังปลา	จอมบึง
81	บ้านจอมบึง(วาปีพร้อมประชาศึกษา)	จอมบึง
82	วันครู 2503 (บ้านหนองบัว)	จอมบึง
83	อนุบาลจอมบึง	จอมบึง
84	บ้านรางม่วง	จอมบึง

ลำดับ	โรงเรียน	อำเภอ
85	บ้านตลาดควาย(ประชานุกูล)	จอมบึง
86	บ้านหนองขนาก	จอมบึง
87	วัดด่านทับตะโก	จอมบึง
88	บ้านห้วยท่าช้าง	จอมบึง
89	ไทยรัฐวิทยา ๑๐๔ (บ้านทุ่งกระถิน)	จอมบึง
90	บ้านหนองสีนวล	จอมบึง
91	บ้านหุบพริก	จอมบึง
92	บ้านโกรกสิงขร	จอมบึง
93	บ้านหนองศาลเจ้า	จอมบึง
94	บ้านหนองปรือ	จอมบึง
95	บ้านเบิกไพร	จอมบึง
96	วัดสูงเนินราษฎร์บำรุง	จอมบึง
97	รุจิรพัฒน์	สวนผึ้ง
98	บ้านท่ามะขาม	สวนผึ้ง
99	บ้านสวนผึ้ง	สวนผึ้ง
100	กลุ่มนักเรียนหญิง2 (บ้านป่อหวี)	สวนผึ้ง
101	บ้านมะขามเอน	สวนผึ้ง
102	วัดเขาไก่แจ้	สวนผึ้ง
103	บ้านซีกหนองหมี	สวนผึ้ง
104	บ้านหนองขาม	สวนผึ้ง
105	บ้านหนองหม้อข้าว(ศิริทวีอุปถัมภ์)	สวนผึ้ง
106	บ้านกล้วย	สวนผึ้ง
107	บ้านทุ่งศาลา	สวนผึ้ง
108	อนุบาลสวนผึ้ง	สวนผึ้ง
109	บ้านตะโกล่าง	สวนผึ้ง
110	ชุมชนบ้านบ่อ	สวนผึ้ง
111	บ้านลำพระ	บ้านคา
112	อนุบาลบ้านคา	บ้านคา
113	บ้านบึง(สันติมนิประชาสรรค์)	บ้านคา

ลำดับ	โรงเรียน	อำเภอ
114	บ้านโป่งเจ็ด	บ้านคา
115	ประชาพัฒนาวิทย์	บ้านคา
116	บ้านเก่าต้นมะค่า	บ้านคา
117	บ้านโป่งกระทิงบน	บ้านคา
118	บ้านโป่งกระทิงล่าง	บ้านคา
119	โรตารี 1 บ้านพุน้ำร้อน (สาขาบ้านพุหิน)	บ้านคา
120	บ้านพุบอนบน	บ้านคา
121	บ้านร่องเจริญ	บ้านคา
122	น้ำตกห้วยสวนพลู	บ้านคา
123	โรตารี 1 บ้านพุน้ำร้อน	บ้านคา







## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2. แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 การทำงานเป็นทีมของครู จำนวน 50 ข้อ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษาประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน

4. ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนในอนาคตต่อไป โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดจัดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้กับเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนที่รับแบบสอบถามจากผู้วิจัย เพื่อที่จะได้รวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้ แล้วจัดส่งคืนให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ต่อไป

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาววรรณิการ์ ทองใบ

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 086-3974496

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีมของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง	[ ] 01
2	อายุ [ ] 20-30 ปี [ ] 31-40 ปี [ ] 41-50 ปี [ ] 51-60 ปี	[ ] 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก	[ ] 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน [ ] ผู้อำนวยการสถานศึกษา/ผู้รักษาการในตำแหน่ง [ ] ครู	[ ] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน [ ] 1-5 ปี [ ] 6-10 ปี [ ] 11-15 ปี [ ] 16-20 ปี [ ] 21-25 ปี [ ] 26-30 ปี [ ] มากกว่า 30 ปี	[ ] 05

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ผู้อำนวยการความสะดวก</b>							
1	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเห็นคุณค่าในอาชีพ ความสนใจในงาน และทักษะที่เป็นจุดเด่นของตนเอง						[ ] 06
2	ผู้บริหารช่วยให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว						[ ] 07
3	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของครู						[ ] 08
4	ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจถึงความต้องการในการทำงานของตนเอง						[ ] 09
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงแผนการทำงานในอนาคต						[ ] 10
<b>ผู้ประเมิน</b>							
6	ผู้บริหารแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับการทำงานให้ครูทราบอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา						[ ] 11
7	ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงความคาดหวังและมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน						[ ] 12
8	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น						[ ] 13
9	ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานกับผลการปฏิบัติตนและเป้าหมายขององค์กร						[ ] 14
10	ผู้บริหารเสนอแนะกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติตนได้						[ ] 15

ข้อ	บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ผู้คาดการณ์</b>							
11	ผู้บริหารให้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร วิชาชีพ และการทำงาน อย่างเป็นระบบ						[ ] 16
12	ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อ ประกอบการทำงานได้						[ ] 17
13	ผู้บริหารชี้ให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาใหม่ ๆ ที่มีผลต่อ การทำงานของครู						[ ] 18
14	ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายขององค์กร						[ ] 19
15	ผู้บริหารสื่อสารให้ทราบถึงทิศทาง กลยุทธ์ขององค์กร						[ ] 20
<b>ผู้ให้คำปรึกษา</b>							
16	ผู้บริหารช่วยให้ครูสามารถแสดงเป้าหมายในการทำงาน ของตนได้						[ ] 21
17	ผู้บริหารช่วยเหลือครูในการคัดเลือกเป้าหมายเกี่ยวกับ อนาคตการงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง						[ ] 22
18	ผู้บริหารเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร						[ ] 23
19	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะช่วยสนับสนุนให้ครู ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน						[ ] 24
20	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน						[ ] 25
<b>ผู้ส่งเสริมสนับสนุน</b>							
21	ผู้บริหารช่วยสนับสนุนให้ครูสามารถพัฒนาแผนงานที่ จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานได้						[ ] 26
22	ผู้บริหารช่วยครูในการประสานงานกับบุคคลในองค์กร หรือหน่วยงานภายนอกจนงานประสบความสำเร็จ						[ ] 27
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันอภิปรายถึงเป้าหมายใน หน้าที่การงานกับบุคคลที่สามารถหยิบยื่นโอกาสที่ดีใน อนาคตได้						[ ] 28
24	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในการ สร้างแผนงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน						[ ] 29
25	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมาย						[ ] 30



### ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการทำงานเป็นทีมของครูตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>บทบาทที่สมดุล</b>							
1	ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน						[ ] 31
2	ครูมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ และความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล						[ ] 32
3	ครูมีวิธีการปฏิบัติงานที่หลากหลายซึ่งเหมาะสมตามสถานการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน						[ ] 33
4	ครูได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลิกภาพของครูแต่ละคน						[ ] 34
<b>วัตถุประสงค์ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน</b>							
5	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา						[ ] 35
6	ครูมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน						[ ] 36
7	ครูยึดถือวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นแนวปฏิบัติในทางเดียวกัน						[ ] 37
8	ครูให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าส่วนตัว						[ ] 38

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา</b>							
9	ครูถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกต่อกันอย่างเปิดเผย						[ ] 39
10	ครูมีการปรึกษาหารือ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา						[ ] 40
11	ครูกล้าเผชิญหน้าในการช่วยกันแก้ปัญหาอย่างเต็มใจและจริงใจ						[ ] 41
12	ครูให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน						[ ] 42
13	ครูสามารถพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสบายใจ						[ ] 43
<b>การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน</b>							
14	ครูมีการช่วยเหลือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน						[ ] 44
15	ครูเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น						[ ] 45
16	ครูให้การยอมรับและเชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน						[ ] 46
17	ครูได้รับความเข้าใจ และความเห็นใจจากเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน						[ ] 47
18	ครูมีความรัก สามัคคี ผูกพันกันในการทำงานเป็นทีม						[ ] 48
<b>ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์</b>							
19	ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						[ ] 49
20	ครูมีการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน						[ ] 50
21	ครูมีการประสานความคิดที่หลากหลายของสมาชิกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร						[ ] 51
22	ครูร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ						[ ] 52
23	ครูสามารถแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์						[ ] 53

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และการตัดสินใจที่ถูกต้องอย่างเหมาะสม</b>							
24	ครูสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินงาน						[ ] 54
25	ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามสถานการณ์						[ ] 55
26	ครูมีความเห็นตรงกันกับการตัดสินใจนั้นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด						[ ] 56
27	ครูร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางที่ชัดเจนในการทำงาน						[ ] 57
<b>ภาวะผู้นำที่เหมาะสม</b>							
28	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะการทำงานได้						[ ] 58
29	บุคคลที่เป็นผู้นำกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ และกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน						[ ] 59
30	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจให้กับครูทุกคนได้อย่างชัดเจน						[ ] 60
31	บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถจูงใจ และกระตุ้นให้ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 61
32	บุคคลที่เป็นผู้นำสนับสนุนส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม						[ ] 62
<b>ทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ</b>							
33	ครูมีการประเมินผลงานและวิธีการทำงานในทุกๆ ด้านอยู่เสมอ						[ ] 63
34	ครูมีการประเมินผลงานทั้งในขณะปฏิบัติงาน และเมื่อเสร็จสิ้นงาน						[ ] 64
35	ครูมีการติดตามความก้าวหน้า หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำงาน						[ ] 65

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
36	ครูมีโอกาสนในการแนะนำกันเพื่อที่จะได้แก้ไขให้ทันเวลาระหว่างการทำงาน						[ ] 66
<b>การพัฒนาตนเอง</b>							
37	ครูมีความปรารถนาที่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา						[ ] 67
38	ครูแสวงหาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนา งานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						[ ] 68
39	ครูได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมหรือ การประชุมทางวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น						[ ] 69
40	ครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารตามความจำเป็น และโอกาส ที่เหมาะสมในการทำงาน						[ ] 70
<b>ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม</b>							
41	ครูในโรงเรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการสื่อสาร และ เข้าใจกันเป็นอย่างดี						[ ] 71
42	ครูมีการประชุมประสานงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสนับสนุนการทำงานให้ราบรื่น						[ ] 72
43	ครูส่งเสริมให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง กลุ่ม						[ ] 73
44	ครูทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข						[ ] 74
45	ครูทุกคนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง และ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน						[ ] 75
<b>การสื่อสารที่ดี</b>							
46	ครูสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย และถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้เข้าใจถูกต้องตรงกัน						[ ] 76
47	ครูมีการสื่อสารสองทาง คือ สื่อสารในระดับผู้บริหารไปยัง ผู้ปฏิบัติ และในผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร						[ ] 77
48	ครูนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นช่องทางในการแจ้งข้อมูล ข่าวสารภายในโรงเรียน						[ ] 78

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
49	ครูใช้ระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว						[ ] 79
50	ครูได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รวดเร็ว ทันเหตุการณ์						[ ] 80



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกรรณิการ์ ทองใบ
วัน เดือน ปี เกิด	19 สิงหาคม 2534
สถานที่เกิด	เพชรบุรี
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรบัณฑิต (คบ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	8 หมู่ 5 ตำบลไร่เก่า อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

