

อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

โดย

นางสาวเจติยา ดากระบุตร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**SCHOOL ADMINISTRATORS' POWER AFFECTING TEAM WORK OF TEACHERS
UNDER SUPHANBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

**By
Jetiya Dakrabut**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2011

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ อำนาจของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2 ” เสนอโดย นางสาวเจติยา ดากระบุตร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์
2. อาจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
..... ๒๘ / พ.ค. / ๒๕๕๕

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
..... ๒๘ / พ.ค. / ๒๕๕๕

.....
(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)
..... ๒๘ / พ.ค. / ๒๕๕๕

.....
(อาจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)
..... ๒๘ / พ.ค. / ๒๕๕๕

53252321 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : อำนาจ / การทำงานเป็นทีม

เจดิดา คาระบุตร : อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ และ อ.ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์. 146 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และ 3) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 103 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน รวม 412 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของเชอเมอร์ฮอร์น (Schermmerhorn) และการทำงานเป็นทีมของครูตามแนวคิดของโรบินส์และโคลเดอร์ (Robbins and Coulter) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทุกอำนาจอยู่ในระดับมาก โดยอำนาจเชี่ยวชาญมีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด
2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

53252321 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : POWER / TEAM WORK

JETIYA DAKRABUT : SCHOOL ADMINISTRATORS' POWER AFFECTING
TEAM WORK OF TEACHERS UNDER SUPHANBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE 2. THESIS ADVISORS : SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D., AND MATTANA
WANGTHANOMSAK, Ph.D. 146 pp.

The purposes of this research were to identify 1) the school administrators' power under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 2, 2) the team work of teachers under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 2, and 3) the school administrators' power affecting team work of teachers under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 2. The samples used in research were 103 schools under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 2. There were 4 respondents from each school; with the total of 412. The research instrument was a questionnaire concerning school administrator's power based on Schermerhorn's viewpoint and team work of teachers based on Robbins and Coulter's viewpoint. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis.

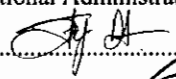
The findings revealed as follows.

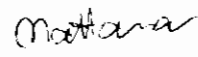
1.The school administrators' power under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 2 , was found at a high level in all power bases, especially expert power was found having the highest arithmetic mean.

2.The team work of teachers under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 2, as a whole and as an individual, was found at a high level.

3.Reward power, referent power, and legal power affecting the team work of teachers under Suphanburi Primary Educational Service Area Office 2, at .01 level of statistical significance.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2011

Student's signature 

Thesis Advisors' signature 1.  2. 

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมสัคดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธาน คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำ สนับสนุน ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอ กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณดร.สุริยะ รูปหมอก ดร.ธีระพร आयวัฒน์ ผ.อ.สมยศ ทองริด ศ.น.สุมาลี สุธิกุล และอาจารย์พิชญ์ ใจเที่ยงกุล ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ วิจัย พร้อมทั้งแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหาร รอง ผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทุกท่านที่อนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลในครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 30 มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อนร่วมงาน โรงเรียนวัดบางบอน และเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา สำหรับมิตรภาพและน้ำใจที่มีให้ ผู้วิจัยตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ชูลี คากระบุตร ญาติพี่น้อง และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ ความรัก ความเมตตา แรงสนับสนุน และเป็นกำลังใจอันสำคัญยิ่งในการศึกษาระดับมหาบัณฑิต ส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	10
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	13
อำนาจ	13
ความหมายของอำนาจ	13
ความสำคัญของอำนาจ	16
แหล่งที่มาของอำนาจ.....	17
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา.....	19
การสร้างอำนาจ	21
การเสื่อมของอำนาจ	21
การทำงานเป็นทีม	23
ความหมายของการทำงานเป็นทีม	23
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	25
หลักการในการทำงานเป็นทีม	26

บทที่	หน้า
ประเภทของทีมงาน	28
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม.....	30
ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	35
ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....	37
ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี	39
การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ	41
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม.....	43
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	47
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	51
วิสัยทัศน์	52
พันธกิจ	52
เป้าประสงค์	52
กลยุทธ์.....	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
งานวิจัยในประเทศ	54
งานวิจัยต่างประเทศ.....	58
สรุป.....	62
3 การดำเนินการวิจัย	63
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	63
ระเบียบวิธีการวิจัย	64
แผนแบบการวิจัย	64
ประชากร	64
กลุ่มตัวอย่าง.....	65
ผู้ให้ข้อมูล	65
ตัวแปรที่ศึกษา	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	68
การสร้างเครื่องมือ.....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	70
สรุป.....	71
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	72
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2	75
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2	80
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงาน เป็นทีมของครู	88
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	103
สรุปผลการวิจัย	103
อภิปรายผล.....	105
ข้อเสนอแนะของการวิจัย	110
ข้อเสนอแนะทั่วไป	110
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	111
บรรณานุกรม	112
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	118
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย	121
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	124
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	131
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	136
ประวัติผู้วิจัย.....	146

สารบัญญัตราง

ตารางที่		หน้า
1	แหล่งที่มาของอำนาจ	18
2	ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	65
3	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	73
4	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	75
5	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัล.....	76
6	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับ	77
7	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมาย	78
8	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง.....	79
9	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ	80
10	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2	81
11	คำขวัญมิตเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย.....	82

ตารางที่	หน้า
12	คำขวัญมิตติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง..... 82
13	คำขวัญมิตติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความเชื่อถือระหว่างกัน 83
14	คำขวัญมิตติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความผูกพัน..... 84
15	คำขวัญมิตติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดี..... 84
16	คำขวัญมิตติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านทักษะในการเจรจา..... 85
17	คำขวัญมิตติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 86
18	คำขวัญมิตติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสนับสนุนจากภายในและภายนอก 87
19	คำสหสัมพันธ์ของอำนาจผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2..... 88
20	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม..... 89

ตารางที่	หน้า
21	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย 90
22	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง 91
23	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความเชื่อถือระหว่างกัน..... 92
24	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความผูกพัน 94
25	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดี 95
26	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านทักษะในการเจรจา 96
27	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม 97
28	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสนับสนุนจากภายใน และภายนอก 98

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	9
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	11
3	ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่.....	15
4	ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่.....	15
5	ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม.....	37
6	ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.....	43
7	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู	102

บทที่ 1

บทนำ

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ มีความจำเป็นต้องอาศัยอำนาจของผู้บริหาร จึงจะทำให้การบริหารงานขององค์กรสามารถดำเนินการได้ด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว อย่างไร้พรมแดน และกระทบกระเทือนไปทุกประเทศทั่วโลก รวมทั้งด้านการจัดการศึกษาก็เช่นเดียวกัน เพราะการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ และต้องอาศัยกำลังคนเป็นสำคัญ และกำลังคนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข¹ ซึ่งมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ซึ่งงานการศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการพัฒนาคน ประเทศจะขึ้นห้อยอยู่ได้ด้วยความมั่นคงเข้มแข็งมีศักยภาพในการแข่งขันระดับนานาชาติได้ ขึ้นอยู่กับคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็งและคุณภาพของคน ซึ่งทุกคนมีส่วนร่วมในการวางรากฐานอันจะส่งผลให้ประเทศชาติรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนในอนาคต²

ผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จในการบริหารงานการศึกษาทุกคนจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญของอำนาจ รวมทั้งวิธีการในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะอำนาจมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ การควบคุม รวมทั้งมีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง การสั่งงานที่ดีนั้นจะช่วยให้ผู้รับคำสั่งทำงานด้วยความเต็มใจส่งผลให้งานที่เกิดขึ้นมีคุณภาพ นอกจากนี้อำนาจยังมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือระดับสูงกว่าตนเองด้วย อำนาจเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้อำนาจของผู้บริหารในฐานะต่างๆจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของผู้ร่วมงาน

¹ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)), 2546), 5.

² กองทอง เคลือบพณิชกุล และปริญญา อรจิราพงศ์, การปฏิรูปการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, 2545), 4.

ในการปฏิบัติงาน นั้นก็หมายถึงการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งที่จะก่อให้เกิดคุณภาพและผลงานที่พึงประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้อำนาจในฐานะต่างๆ อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เวลาความแตกต่างของบุคลากร วัฒนธรรมขององค์กร ความรอบคอบในการใช้ดุลพินิจอย่างถี่ถ้วนจะช่วยให้การใช้อำนาจการสั่งงานแต่ละครั้งเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเป็นองค์กรทางสังคมอย่างหนึ่งที่ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียนเป็นผู้บริหาร โดยบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร เรียกว่า ผู้ร่วมงาน หรือผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีคุณภาพนับได้ว่าเป็นผู้นำในรูปของบุคคลที่มีอำนาจอยู่โดยธรรมชาติและโดยอำนาจหน้าที่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ตลอดจนจูงใจให้มวลสมาชิกเกิดความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนดวงประทีปเป็นสัญลักษณ์หรือจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กรและเป็นหลักที่สำคัญยิ่งต่อสถานศึกษา ต่อครู อาจารย์ และคณาจารย์อันเป็นส่วนรวม นับได้ว่าผู้บริหารเป็นผลสะท้อนของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก การบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพดังกล่าวผู้บริหารยังต้องอาศัยอำนาจคอยค้ำจุนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งอำนาจนี้เป็นที่ยอมรับกันว่ามีอยู่ในทุกสังคมในบางกรณีมองเห็นได้ง่ายๆ แต่ในบางกรณีก็เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรหรือสถานศึกษาไม่อาจหลีกเลี่ยงประเด็นเกี่ยวกับอำนาจได้เพราะอำนาจเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการควบคุมและผลักดันการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปตามนโยบายและจุดประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและขององค์กร ตลอดจนเป็นองค์ประกอบสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาหรือองค์กรด้วย นอกจากนี้อำนาจยังสามารถชักจูงบุคคลหรือกลุ่มคนให้ร่วมมือกันทำงานเป็นทีมด้วยความเต็มใจ อันเป็นเหตุให้ผลงานนั้นมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ อำนาจเป็นส่วนหนึ่งให้เกิดความมั่นใจในการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานมากขึ้น

ในปัจจุบัน ความสำเร็จขององค์กรนอกจากขึ้นอยู่กับความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหารแล้ว ยังขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรทุกคน ดังนั้นการบริหารองค์กรถือเป็นกิจกรรมที่บุคลากรทุกคนต้องร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ มีการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม มีระบบการทำงานเป็นทีม เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากกว่าการบริหารจัดการแบบปัจเจกชน เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่นำความรู้ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่แตกต่างกันมาผสมผสาน มีการร่วมกันแก้ปัญหาอย่างกว้างขวางรอบคอบ เหมาะกับการทำงานที่ซับซ้อน การทำงานเป็นทีมมีการวางแผนงาน การแบ่ง

งานกันทำ การร่วมมือประสานงาน การตัดสินใจแก้ปัญหา สมาชิกเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อกัน ขอมริบความคิดเห็นของส่วนรวม ให้เกียรติซึ่งกันและกัน นำความคิดเห็นที่ขัดแย้งมาใช้ประโยชน์ ในทางสร้างสรรค์ และต้องเข้าใจนโยบาย มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน จึงสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรอบคอบ

ดังนั้น โรงเรียนจะประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะมีความสามารถที่จะได้มาซึ่งอำนาจในลักษณะต่าง ๆ และใช้อำนาจให้ ถูกต้องเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ เพราะถ้าผู้บริหารใช้อำนาจแต่ละประเภทถูกต้อง เหมาะสมก็จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูในด้านต่าง ๆ เช่นผู้บริหารใช้อำนาจที่เกิดจาก ความเชี่ยวชาญและอำนาจจากการอ้างอิงก็จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น ได้ยาวนาน สามารถสร้างความผูกพัน เนื่องจากเป็นอำนาจที่สร้างความเชื่อถือและความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างบารมีเหนือความรู้สึกรักของคนอื่น ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกทรมาน และเสียสละเพื่อองค์กรจะได้ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ในการบริหารงานค่อนข้างมาก เนื่องจากกระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งการกระจายอำนาจดังกล่าวจะ ทำให้สถานมีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารจึงต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมและสั่งการผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ดังนั้นเมื่อมี อำนาจย่อมอาจทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกถึงการถูกบังคับและอยู่ในกฎระเบียบมากเกินไป หาก ผู้บริหารใช้อำนาจของตนไม่เหมาะสม จึงอาจทำให้เกิดปัญหากันระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ซึ่งสาเหตุอาจมาจากตัว ผู้บริหารเช่นกัน เมื่อเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ในสถานศึกษา ซึ่งยากต่อการควบคุมและทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงานให้ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยเหนือได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 เป็นหน่วยงานบริหาร ราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานที่ คอยกำกับติดตาม ดูแลการจัดการศึกษาใน 3 อำเภอ คือ อำเภออู่ทอง อำเภอสองพี่น้อง และอำเภอ ดอนเจดีย์ มีสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 137 โรงเรียน มี ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 1,555 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา

137 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา 20 คน ข้าราชการครูสายงานการสอน 1,203 คน ครูอัตราจ้าง 44 คน พนักงานราชการ 62 คน และลูกจ้างประจำ 89 คน³ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและอำนาจในการบริหารงานที่เหมาะสม รวมทั้งได้รับความร่วมมือจากครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการให้บรรลุภารกิจตามที่กำหนดไว้ และจากการสัมภาษณ์ นายวีระชัย อินทศสาร นิติกรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 กล่าวว่า ในปีการศึกษา 2551-2553 มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทำผิดวินัย จำนวน 82 เรื่อง เป็นกรณีที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจำนวน 48 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 58.54 ของเรื่องทั้งหมด จากการสัมภาษณ์นิติกร พบว่า ปัญหาของผู้บริหารหลายคนเกี่ยวข้องกับอำนาจ ซึ่งมีการร้องเรียนเนื่องจากผู้บริหารประพฤติตนไม่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยพอสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารใช้อำนาจตามกฎหมายไม่เป็นธรรม เช่น การใช้อำนาจในหน้าที่เรียกเก็บเงินจากผู้ปกครองนักเรียน การใช้วาจาไม่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาขึ้นเงินเดือนให้สูงขึ้นที่ไม่เป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดการทะเลาะวิวาท และถูกดำเนินการทางวินัย ผู้บริหารใช้อำนาจในการบังคับกฎเกณฑ์ และควบคุมอย่างเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน และผู้ปกครองเกินไป ผู้บริหารทำผิดวินัยในเรื่องของการเงิน เป็นต้น⁴

จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนหนึ่งยังใช้อำนาจการบริหารงานไม่เหมาะสมกับอำนาจที่ได้รับ ปัญหาเหล่านั้นอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้ ดังนั้นผู้บริหารควรแสวงหาแนวทางการใช้อำนาจที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและลุล่วงไปได้ด้วยดี

นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้รายงานผลการดำเนินงานในรอบปีการศึกษา 2553 ที่ผ่านมา พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขตนั้น คือ สถานศึกษาที่เข้ารับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบสอง ปี 2549-2553 จำนวน 129 โรงเรียนไม่ผ่านการประเมินจำนวน 21 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 17.28⁵ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่

³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, เอกสารรายงานข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2553 (สุพรรณบุรี เขต 2 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2553), 8.

⁴ สัมภาษณ์ วีระชัย อินทศสาร, “นิติกร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2”, 12 กรกฎาคม 2554.

⁵ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, เอกสารรายงานข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2553 (สุพรรณบุรี เขต 2 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2553), 14.

การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้สรุปข้อเสนอแนะจากสมศ.ด้านผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่ควรปรับปรุงและพัฒนาคือ

1. ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ
2. ส่งเสริมความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชนและผู้ปกครอง ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มากขึ้น
3. ควรจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารที่ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
4. ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ภายใน เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
5. สถานศึกษาควรใช้กระบวนการทำงานให้เป็นระบบ โดยใช้วงจร PDCA และหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา
6. ควรนิเทศภายในเพื่อตรวจสอบและติดตามงานอย่างเป็นระบบ รับฟังปัญหาและร่วมกันแก้ไข

7. สนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนา/อบรมตนเองด้านคุณวุฒิและความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เช่น การใช้สื่อเทคโนโลยี เทคนิควิธีการสอน เพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพของครู⁶

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษาที่จะต้องนำกลับไปปรับปรุงและพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ที่ให้สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก (Quality schools) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถและคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอันดับแรก ซึ่งผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า เหตุผลบางประการที่ทำให้การทำงานเป็นทีมล้มเหลวและไม่ประสบความสำเร็จ คือ 1) ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำในการบริหารงาน 2) ขาดความชัดเจนของเป้าหมาย 3) ขาดการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดี 4) การใช้ทักษะที่เกี่ยวข้อง คือการพัฒนาตนเองด้านคุณวุฒิและความชำนาญพิเศษ 5) การสนับสนุนจากภายในและภายนอก ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีเพื่อให้องค์กรมีสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

⁶ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, รายงานการรับรองผลการประเมินคุณภาพการศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (สุพรรณบุรีเขต 2 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2553), ไม่ปรากฏเลขหน้า.

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา และการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อนำผลการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหาร และการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากปัญหาและความสำคัญของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
3. เพื่อทราบอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถาม ดังนี้

1. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินการโดยอาศัยบุคลากร คือ ครูร่วมปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารและครูเป็นบุคลากรสำคัญในการทำงาน เพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักอำนาจในการบริหารงานให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ครูมีทักษะในการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างพลังให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนในการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผล ผ่านกระบวนการต่างๆ ดังนี้

การบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนจะมีลักษณะการจัดการเชิงระบบ ซึ่งแคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) มีแนวคิดว่าลักษณะขององค์การเชิงระบบ ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยระบบจะรับตัวป้อน (input) มีกระบวนการ (process) ที่เปลี่ยนแปลงตัวป้อนให้กลายเป็นผลผลิต (output) และมีการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (context) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา⁷ ในระบบของการบริหารจัดการศึกษา ปัจจัยนำเข้า (input) คือ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อนำปัจจัยเข้าสู่กระบวนการ (process) ของโรงเรียน คือ กระบวนการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย อำนาจของผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการศึกษา ให้ได้ผลผลิต (output) คือ คุณภาพผู้เรียน ประสิทธิภาพโรงเรียน และความพึงพอใจของครูและผู้บริหาร โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อม (context) ทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางภูมิศาสตร์⁸

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจของ เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) มี 5 อำนาจคือ 1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) 2) อำนาจการบังคับ (coercive power) 3) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) 4) อำนาจอ้างอิง (referent power) 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power)⁹ ส่วนเฮอร์เชย์,

⁷ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

⁸ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, *เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, 2543), 74.

⁹ John R. Schermerhorn, *Management*, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, Inc., 2007), 321-323.

บตันชาร์ด และจอห์นสัน (Hersey, Blanchard and Johnson) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจ 7 รูปแบบ คือ 1) อำนาจการบังคับ (coercive power) 2) อำนาจการเชื่อมโยง (connection power) 3) อำนาจการให้รางวัล (reward power) 4) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) 5) อำนาจอ้างอิง (referent power) 6) อำนาจการให้ข้อมูล (information power) 7) อำนาจเชี่ยวชาญ (expert power)¹⁰ และ ดาฟท์ (Daft) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับอำนาจคือ 1) อำนาจในแนวตั้ง (vertical power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับต่าง ๆ 2) อำนาจในแนวนอน (horizontal power) เป็นอำนาจในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กร ซึ่งเป็นการพึ่งพากัน¹¹

ส่วนแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของ โรบินสันและโคลเตอร์ (Robbins and Coulter) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย (clear goals) 2) ทักษะที่เกี่ยวข้อง (relevant skills) 3) ความเชื่อถือนระหว่างกัน (mutual trust) 4) ความผูกพัน (unified commitment) 5) การสื่อสารที่ดี (good communication) 6) ทักษะในการเจรจา (negotiating skills) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) 8) การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (internal and external support)¹² แนวคิดของลูคค์และโพลเซอร์ (Luecke and Polzer) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ความสามารถของทีมงาน 2) การมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน 3) ความมุ่งมั่นในเป้าหมายของทีมงาน 4) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน 6) ความสอดคล้องของทีมงาน¹³ ส่วนโรบินสันและจัจจ์ (Robbins and Judge) เห็นว่าทีมที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย 1) ด้านสิ่งแวดล้อม 2) ส่วนประกอบ 3) การออกแบบ และ 4) กระบวนการ¹⁴

¹⁰ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard and Dewey E. Johnson, Management of Organization Behavior : Leading Human Resources, 8th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2001), 223-224.

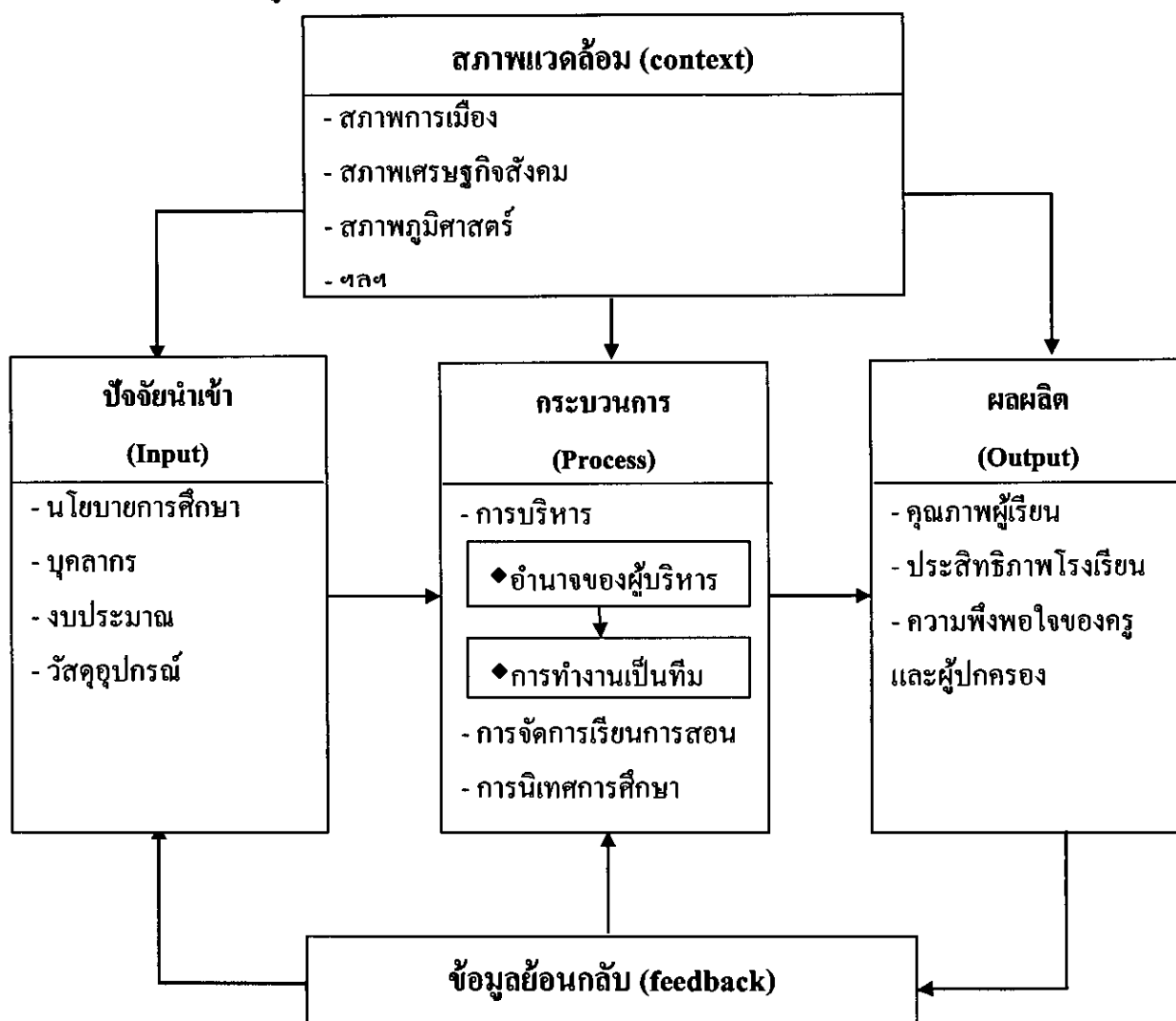
¹¹ Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 4th ed. (Singapore : West Publishing Company, 1992), 388.

¹² John R. Schermerhorn, Management, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, Inc., 2007), 321-323.

¹³ Richard Luecke and Jeff Polzer, Creating Teams with an Edge (Boston : Harvard Business School Press, 2004), 37-51.

¹⁴ Stephen P. Robbins and Tim A. Judge, Organizational Behavior, 12th Ed. (New Jersey : Pearson Education, 2007), 304.

จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิด
ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

: John R. Schermerhorn, Management, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, Inc., 2007), 321-323.

: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 7th ed. (Upper Saddle River : Pearson Education, Inc., 2003), 414.

: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 14 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2543), 74.

ขอบเขตของการวิจัย

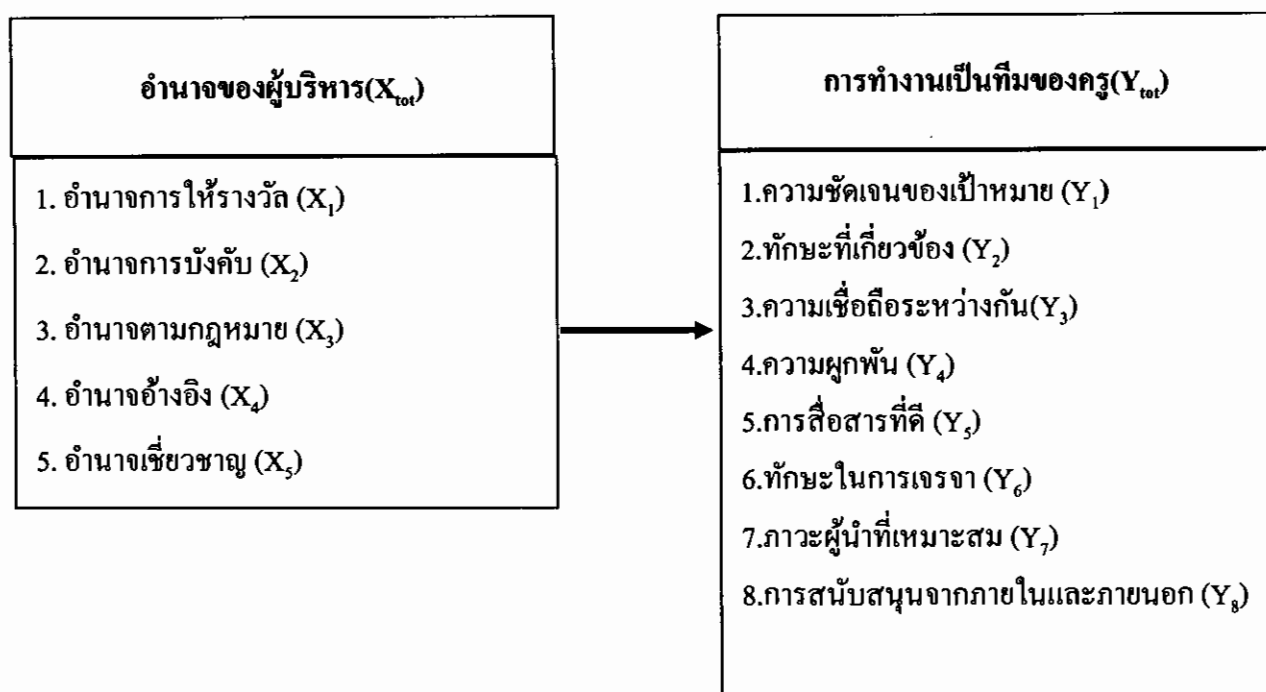
อำนาจของผู้บริหารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานเพราะการบริหารงานในองค์กรต่างๆ นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคในการสั่งการให้บุคคลอื่นทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อให้มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บังเกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานตามหน้าที่ ของแต่ละคนให้บรรลุวัตถุประสงค์อันพึงปรารถนาร่วมกัน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ เชอเมอร์ฮอร์น (Schermmerhorn) ได้เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับอำนาจ 5 อำนาจคือ 1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) 2) อำนาจการบังคับ (coercive power) 3) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) 4) อำนาจอ้างอิง (referent power) 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power)¹⁵

ส่วนการทำงานเป็นทีม นั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมงานหรือองค์กรนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการนั้นคือ องค์ประกอบต่างๆ ของทีมงาน เช่น สมาชิกของทีมนำภาวะผู้นำ กระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน เป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดของการทำงานเป็นทีมดังเช่น โรบินสันและ คูลเตอร์ (Robbins and Coulter) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วย 8 ประการคือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย (clear goals) 2) ทักษะที่เกี่ยวข้อง (relevant skills) 3) ความเชื่อถือระหว่างกัน (mutual trust) 4) ความผูกพัน (unified commitment) 5) การสื่อสารที่ดี (good communication) 6) ทักษะในการเจรจา (negotiating skills) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) 8) การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (internal and external support)¹⁶

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดและทฤษฎีอำนาจ และการทำงานเป็นทีมมาเป็นขอบเขตของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2

¹⁵ John R. Schermmerhorn, Management, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, Inc., 2007), 321-323.

¹⁶ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 7th ed. (Upper Saddle River : Pearson Education, Inc., 2003), 414.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : John R. Schermerhorn, Management, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, Inc., 2007), 321-323.

: Stephen P. Robbins and Mary Coulter, Management, 7th ed. (Upper Saddle River : Pearson Education, Inc., 2003), 414.

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในความหมายเฉพาะของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดนิยาม ขอบเขตของศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

อำนาจ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่ทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างหรือชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มคนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่บุคคลนั้นต้องการ มี 5 อำนาจ คือ 1) อำนาจการให้รางวัล 2) อำนาจการบังคับ 3) อำนาจตามกฎหมาย 4) อำนาจอ้างอิง 5) อำนาจเชี่ยวชาญ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วมกันในการทำงานเพื่อทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ทักษะที่เกี่ยวข้อง 3) ความเชื่อใจระหว่างกัน 4) ความผูกพัน 5) การสื่อสารที่ดี 6) ทักษะในการเจรจา 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การสนับสนุนจากภายในและภายนอก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานหรือองค์การที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 34 มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดอนเจดีย์ อำเภออู่ทอง และอำเภอสองพี่น้อง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ อำนาจ การทำงานเป็นทีม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

อำนาจ

ความหมายของอำนาจ

อำนาจดูเหมือนเป็นสิ่งเร้นลับ แท้จริงแล้วก็ไม่ใช่แต่มีรูปลักษณะนามธรรมที่ทรงพลัง บางท่านว่าอำนาจ (power) เป็นสิ่งที่ทำให้คนอื่นยอมรับโดยไม่ต่อต้าน ดังนั้นผู้บริหารเมื่อมีอำนาจแล้วย่อมเกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในองค์กรนั้น ทั้งนี้เพราะอำนาจอาจจะเป็นอิทธิพลและเป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับการควบคุมและผลักดันการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรให้เป็นไปตามแผนนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและองค์กร อำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลแสวงหาซึ่งเป็นกระบวนการธรรมชาติที่มีอยู่ในกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งมีทั้งประโยชน์และโทษ การใช้ อำนาจถ้าใช้ถูกวิธีก็เกิดประโยชน์ แต่ถ้าใช้อำนาจในทางที่ผิดจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ใช้ได้เช่นกัน การเรียนรู้เกี่ยวกับอำนาจในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามก็มีผู้รู้ให้คำนิยามของอำนาจไว้หลายๆ ทางด้วยกัน เช่น

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นทำบางสิ่ง บางอย่างทีบุคคลนั้นต้องการ หรือสามารถทำให้บางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นตามวิธีที่บุคคลนั้นต้องการให้พวกเขาทำ¹

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะทำให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ต้องการ²

¹ John R. Schermerhorn, JR, Management, 9th ed. (Asia : John Wiley and Sons, Inc., 2008), 321.

² Wayne K.Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration (Singapore : McGraw – Hill., 2001), 217.

ยุกต์ (Yukl) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในการชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติ หรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตนต้องการ³

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ให้ความหมายของอำนาจว่า หมายถึง ความสามารถในการ ทำให้บุคคลอื่นกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งแม้ว่าบุคคลนั้นจะต้องการหรือไม่ก็ตาม อำนาจถือเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนหรือมากกว่าขึ้นไป⁴

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถซึ่งบุคคล ทีมงาน หรือองค์การ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้บุคคลนั้นกระทำหรือไม่กระทำตาม หรือความสามารถซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลในการสั่งการให้บุคคลอื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ⁵

จากความหมายของอำนาจดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า อำนาจเป็นศักยภาพของบุคคล หนึ่งที่ชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทิศทางที่ตนต้องการ นั่นคือ บุคคลใดก็ตามเมื่อมีอำนาจมากเท่าใดก็ย่อมที่จะมีความสามารถในการให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามตนมากเท่านั้น

จากการศึกษาเรื่องอำนาจจะมีคำศัพท์เข้ามาเกี่ยวข้องและต้องทำความเข้าใจ คืออำนาจ หน้าที่ (Authority) ซึ่งยุกต์ (Yukl) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิพิเศษ ภาระหน้าที่และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การหรือระบบสังคม รวมถึง สิทธิในการตัดสินใจและมีอำนาจหน้าที่โดยตรงเหนือบุคคล มีสิทธิ์ที่จะร้องขอและบุคคลเหล่านั้น มีหน้าที่ที่จะต้องเชื่อฟัง⁶ ส่วนเนตร์พัฒนา ขาววิราช ได้ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจที่ผู้นำมีตามตำแหน่งอย่างถูกต้องตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ใช้ในการบังคับบัญชาพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำเป็นผู้มี อำนาจในการให้ดูแลให้โทษแก่พนักงานได้⁷

³ Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 6th ed.(New York : Pearson Prentice – Hall., 2006), 148.

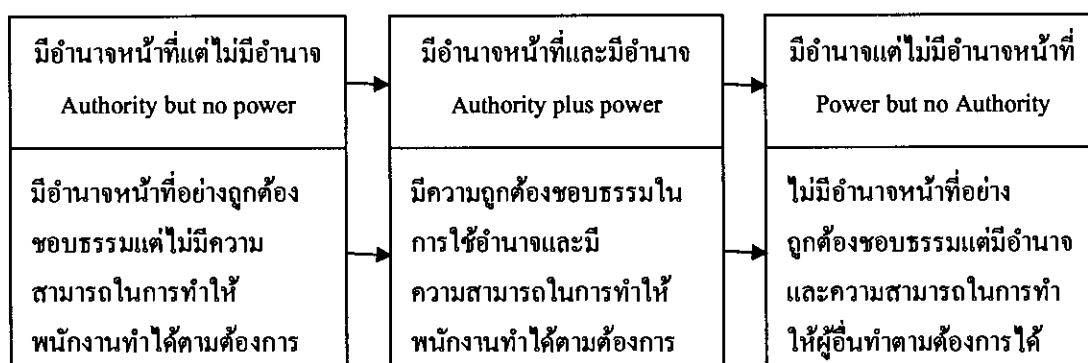
⁴ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 6 (กรุงเทพฯ : รัตน ไตร, 2549), 216.

⁵ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, พฤติกรรมองค์การ : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎี พฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2548), 247.

⁶ Yukl, Leadership in Organization, 148.

⁷ เนตร์พัฒนา ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิลกรุ๊ป, 2553), 177.

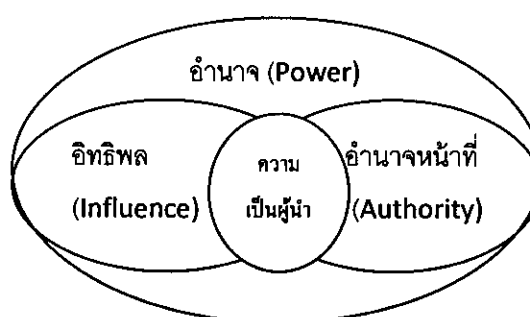
ผู้นำควรมีทั้งอำนาจ (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) จึงจะทำให้มีความเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์ อำนาจและหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2553), 177.

นอกจากอำนาจหน้าที่ (Authority) แล้ว การศึกษาเรื่องอำนาจยังเกี่ยวข้องกับคำว่า อิทธิพล (influence) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับอำนาจอยู่มาก ตามแนวคิดของธรร สุนทราบุทธ ได้ให้ความหมายว่า อิทธิพล หมายถึง การกระทำของบุคคลหนึ่งไปมีผลต่ออีกบุคคลหนึ่งในการครอบงำความคิด ทศนคติ ให้จูงใจเกลี้ยกล่อมหรือเสนอแนะ โดยมีอิทธิพลเหนือจิตใจ⁸ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 4 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่

ที่มา : ธรร สุนทราบุทธ, การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2553), 272.

⁸ ธรร สุนทราบุทธ, การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2553), 272.

ผู้บริหารที่มีอำนาจมากนักย่อมขึ้นอยู่กับ “ความเป็นผู้นำ” จากภาพอำนาจของผู้บริหารใช้อิทธิพลที่ผสมกลมกลืนกับอำนาจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะพบว่าผู้บริหารที่มีอิทธิพลคิดตัวมาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งและใช้อำนาจหน้าที่ได้มาก ก็แสดงว่ามีความเป็นผู้นำสูง ในทางตรงกันข้ามหากไม่สามารถใช้อิทธิพลได้ ก็ไม่มีความเป็นผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำต่ำ

ความสำคัญของอำนาจ

อำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การทุกองค์การ เพราะอำนาจจะเป็นที่ต้องการสำหรับการริเริ่มการรวมกันเป็นกลุ่มเป็นประการแรก เพื่อประกันความคงอยู่ของกลุ่ม และทำให้บรรทัดฐานของกลุ่มมีผลใช้บังคับ ถ้าปราศจากอำนาจแล้วองค์การจะไม่มีความเป็นระเบียบ ย่อมทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลไม่มากพอที่จะควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ในองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ อันจะนำมาซึ่งความสับสนและความขัดแย้งในองค์การ อำนาจจึงเปรียบเสมือนตัวยึดเหนี่ยวโครงสร้างและกิจกรรมขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน เป็นตัวหลักในการผลักดันให้กลไกต่าง ๆ ภายในองค์การทำงานตามปกติในทิศทางที่สอดคล้องกับประโยชน์และความเจริญก้าวหน้าขององค์การ

อำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลในการบริหารองค์การในระดับต่าง ๆ จึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหน้าที่ของนักบริหารคือ การคิดริเริ่มการวางแผนจัดตั้งองค์การ การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม⁹ ดังนั้นอำนาจจึงเป็นเรื่องสำคัญระหว่างความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขึ้นอยู่กับ 1) ความยินยอมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง และ 2) การลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะต้องมีการพิจารณาเสียก่อน เช่น มีการแต่งตั้งกรรมการสืบสวนหาข้อเท็จจริง หากพบว่ามีมูลความจริง จึงตั้งกรรมการขึ้นสอบสวนลงโทษต่อไป อำนาจในโรงเรียนนั้นเป็นการบังคับบัญชาตามกฎหมายที่กำหนดไว้ไม่ได้หมายถึง อำนาจในการสั่งการหรือบังคับบัญชาไปเสียทุกเรื่อง ทั้งนี้เพราะโรงเรียนมีคนอยู่หลายประเภท เช่น ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชา ย่อมไม่เหมือนองค์การอื่น ๆ ดังนั้นอำนาจในโรงเรียนจึงมีลักษณะแตกต่างจากองค์การอื่น¹¹

⁹ เรื่องเดียวกัน, 273.

¹⁰ ทวีศักดิ์ พัดศรีเรือง, “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนการสอน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 23.

¹¹ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา, 272.

แหล่งที่มาของอำนาจ

การพิจารณาฐานและแหล่งที่มาของอำนาจนั้นมักจะมีการกล่าวถึงควบคู่กันไป และมีความใกล้เคียงกันมาก ซึ่ง โรบบินส์ (Robbins) ได้แยกคำทั้ง 2 โดยให้ความแตกต่างว่าแหล่งที่มาของอำนาจ (sources of power) คือ แหล่งหรือสิ่งที่ทำให้มีอำนาจ ส่วนฐานของอำนาจ(bases of power) คือ เครื่องมือในการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งแหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจจะประกอบด้วย ตำแหน่ง (position) ลักษณะส่วนตัวหรืออำนาจบารมี (personal characteristic) ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญ (expertise) และโอกาสในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (opportunity to control information) ขณะที่ฐานของอำนาจ(bases of power) ประกอบด้วย การบังคับหรือลงโทษ (coercion) การให้รางวัล (reward) การดึงดูดหรือโน้มน้าว (persuasion) และความรู้(knowledge)¹²

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) ได้สรุปผลจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแหล่งอำนาจ 5 แหล่งไว้ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่นที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าวได้แก่ การยกย่องสรรเสริญ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความเข้มแข็งของอำนาจการให้รางวัลจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจจะให้รางวัลแก่เขาได้จริงและโดยตรง

2. อำนาจการบังคับ (coercive power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ โดยอำนาจที่มีอยู่ ความเข้มแข็งของอำนาจการบังคับจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษได้จริงและโดยตรง

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) หมายถึง คำนิยมภายในบุคคลที่สั่งสมมาจนยอมรับว่าผู้มีอำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือตนโดยทั่วไป อำนาจตามกฎหมายนี้เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้มีอำนาจครองอยู่ เรียกว่า อำนาจหน้าที่ (authority) แต่ในบางกรณีอำนาจนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ คำนิยม และการยอมรับของบุคคลนั้นที่เพิ่มมากขึ้น

¹² Stephen P. Robbins, Organization behavior concepts controversies and applications, 4th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hill, Inc., 1989), 344, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 225-226.

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้มีอำนาจเป็นที่ชื่นชมของบุคคลจนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มแข็งของอำนาจอ้างอิงจะมีมากขึ้นตามความชื่นชมหรือความอยากเป็นเหมือนผู้มีอำนาจของบุคคลนั้นเพิ่มมากขึ้น

5. อำนาจเชี่ยวชาญ (expert power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และมีความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป อำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามเพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือคน¹³

ยุกัล (Yukl) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) อำนาจส่วนบุคคล (personal Power) ประกอบด้วยอำนาจ 2 รูปแบบ คือ อำนาจอ้างอิง (referent Power) และอำนาจเชี่ยวชาญ (expert power) 2) อำนาจโดยตำแหน่ง (position power) ประกอบด้วยอำนาจ 5 รูปแบบ คือ อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจการบังคับ (coercive power) อำนาจข้อมูลข่าวสาร (information power) และอำนาจในการควบคุมสถานะแวดล้อม (ecological power)¹⁴ ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แหล่งที่มาของอำนาจ

อำนาจจากตำแหน่ง(position power)	อำนาจส่วนบุคคล (personal power)
อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power)	อำนาจอ้างอิง (referent power)
อำนาจการให้รางวัล (reward power)	อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power)
อำนาจการบังคับ (coercive power)	
อำนาจข้อมูลข่าวสาร (information power)	
อำนาจการควบคุมสถานะแวดล้อม (ecological power)	

ที่มา : Gary A. Yukl, *Leadership in Organization*, 6th ed. (New York : Pearson Prentice – Hall., 2006), 151.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายว่า แหล่งที่มาของอำนาจ หมายถึงสิ่งที่ผู้นำใช้เพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น¹⁵ แหล่งที่มาของอำนาจอาจสรุปได้เป็น 2 แหล่ง ดังนี้

¹³ Schermerhorn, *Management*, 321-323.

¹⁴ Yukl, *Leadership in Organization*, 150-151.

¹⁵ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *พฤติกรรมองค์การ : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ*, 249.

1. แหล่งขององค์การ (organizational sources) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (position power) หมายถึง อำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างในองค์การ ประกอบด้วย 1.1) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลหรืออำนาจที่เกิดจากการให้คุณ (reward power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถที่จะให้รางวัลภายนอกและรางวัลภายใน เพื่อควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น 1.2) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (coercive power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถที่จะลงโทษการให้รางวัลหรือลงโทษ เพื่อควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น 1.3) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการขององค์การ 1.4) อำนาจตามกระบวนการ (process power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการควบคุมวิธีการต่าง ๆ ของการผลิตและวิธีการวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง 1.5) อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสาร (information power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการเข้าถึงและการควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ 1.6) อำนาจในการเป็นตัวแทน (representative power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็นตัวแทนองค์การ ซึ่งมีศักยภาพและอำนาจ

2. แหล่งของส่วนบุคคล (individual sources) อำนาจส่วนบุคคล (personal power) หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นกระทำตามหรือเห็นคล้อยตามได้ อำนาจส่วนบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารธุรกิจเป็นไปด้วยดี ประกอบด้วย 2.1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการมีทักษะ ความรู้ และความชำนาญเฉพาะด้านที่เหนือกว่าในสาขาใดสาขาหนึ่ง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั่วไป 2.2) อำนาจที่เกิดจากการจูงใจตามเหตุผล (rational persuasion power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถในการใช้เหตุผลในการจูงใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยแสดงวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เพื่อให้บุคคลอื่นเห็นคล้อยตามหรือปฏิบัติตาม 2.3) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นปรารถนาจะเป็นเหมือนบุคคลนั้นหรือยอมทำตามบุคคลนั้นด้วยความเคารพและพึงพอใจ¹⁶

อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

อำนาจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์การอย่างยิ่ง เพราะอำนาจอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย แต่ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจหน้าที่ อิทธิพลและกุศโลบาย เพื่อช่วยให้องค์การและบุคลากรในองค์การปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ และช่วยให้ความ

¹⁶ เรื่องเดียวกัน, 249-252.

ต้องการของสมาชิกได้รับการตอบสนอง¹⁷ ดังนั้นผู้บริหารจึงตระหนักถึงความเข้าใจและบริหารในเรื่องอำนาจให้ดี ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจอย่างผิดๆ ใช้ฟุ่มเฟือยหรือละเว้นการใช้อำนาจในบางจุด จะทำให้เกิดความขัดแย้งและข้อบาดหมางสร้างความระส่ำระสายในหน่วยงานได้

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรจะสำนึกเสมอว่า ผู้บริหารสถานศึกษากับครูอาจารย์เท่านั้นที่ถือว่ามีความรู้เฉพาะในทางวิชาชีพโดยตรง คือ การให้การศึกษา การทำงานในสถานศึกษาต่างกับการทำงานในองค์กรอื่นตรงที่ว่า ครูอาจารย์เป็นบุคคลหลัก มีเสรีภาพในการทำงาน ห่างจากการควบคุมโดยใกล้ชิด ไม่มีผู้บริหารระดับรองที่ลดหลั่นกันลงมาเพื่อควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเหมือนในองค์กรอื่นๆ การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างหลวมๆ ถือว่าเป็น “ผู้ร่วมงาน” มากกว่า “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้ใต้บังคับบัญชา”

อำนาจมีมากมายหลายแห่ง เมื่อบุคคลได้สะสมอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ มาไว้ในตัวเองแล้ว มิได้หมายความว่าจะมีอำนาจเสมอไป ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจที่แท้จริงเกิดขึ้นจากการยอมรับของผู้ถูกใช้อำนาจมากกว่า และวิธีที่จะทำให้บังเกิดผลแห่งการใช้อำนาจขึ้นเต็มทีนั้น ขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้ใช้ที่จะต้องยึดวิธีการใช้อำนาจตามสถานการณ์ (Contingency approach) ซึ่งมีหลักการดังนี้ 1) เลือกใช้ให้ถูกคนในองค์กรต่าง ๆ นั้น ประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภท หลายแนวคิด หลายความต้องการ ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญาอย่างมากในการจำแนกว่าคนใดชอบอะไรและชอบแบบไหน 2) เลือกใช้ให้ถูกกาลเวลา ความต้องการของคนนั้นบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับเวลา วันนี้ต้องการแบบนี้ พรุ่งนี้อาจต้องการอีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้ว่า อำนาจชนิดนั้นต้องใช้เวลาใดจึงจะได้ผล และ 3) เลือกใช้ให้ถูกสถานที่ การเลือกใช้อำนาจต้องคำนึงถึงสถานที่ที่สำคัญ เพราะอำนาจชนิดหนึ่งอาจจะใช้ได้ผลเฉพาะที่หนึ่ง แต่อาจไม่ได้ผลสำหรับอีกที่หนึ่ง¹⁸

กล่าวโดยสรุป อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อสถานศึกษาและคุณภาพนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะตระหนักและทำความเข้าใจในเรื่องการใช้อำนาจให้ดี ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจอย่างไม่ระมัดระวัง ไม่รอบคอบหรือละเว้นไม่ใช้อำนาจในบางกรณี จะทำให้เกิดความขัดแย้ง บาดหมาง หรือเกิดอุปสรรคต่าง ๆ ต่อการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้

¹⁷ G.C. Hormans, Social Behavior (New York : Harcourt Brade Jovanavich, Inc., 1974), 91-92.

¹⁸ รสสุคนธ์ พหลเทพ, อำนาจในสถาบันอุดมศึกษา (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549), 69-70.

การสร้างอำนาจ

การสร้างอำนาจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารช่วยทำให้บุคคลอื่นมีอำนาจ เพื่อที่จะสร้างอิทธิพลต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักให้อำนาจแก่บุคคลอื่น ๆ ในหลาย ๆ วิธี เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร ให้ความรับผิดชอบ ให้อำนาจหน้าที่และความไว้วางใจ (trust) ในการตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างอิสระในเรื่องที่เป็นความชำนาญของบุคคลนั้น ๆ เป็นต้น ตามหลักการเมื่อคนเรารู้สึกว่ามีอำนาจเพิ่มขึ้นที่จะทำการใด ๆ ย่อมทำให้คนนั้นมีความผูกพันที่จะทำงานให้ออกมาดี ดังนั้นในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องพยายามผลักดันอำนาจของผู้บริหารและความผูกพันต่อความสำเร็จของงาน ลงไปสู่บุคลากรในทุกระดับขององค์การ

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) ได้สรุปวิธีการสร้างอำนาจแก่บุคคลดังนี้ 1) ให้งานมีโอกาเลือกงานที่จะทำและวิธีการที่จะทำงานนั้น 2) สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การแบ่งปันข้อมูล การวิพากษ์และการสร้างเป้าหมายร่วมกัน 3) กระตุ้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่ม ตัดสินใจ และใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ 4) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ให้โอกาสแก่พนักงานเสนอความคิดเห็น ในปัญหาพร้อมเสนอแนะทางออก 5) ให้เสรีภาพแก่พนักงานในการทำงาน ความคิดและข้อเสนอแนะ 6) เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงานด้วยการชื่นชมในความสำเร็จและเร่งเร้าให้ทำดียิ่ง ๆ ขึ้น¹⁹

การสร้างอำนาจแก่บุคคลก่อให้เกิดผลดีหลายประการ ดังคำกล่าวของภารตี อนันต์นาวิว่า 1) ทำให้บุคลากรรู้สึกตนเองเป็นผู้ใหญ่มากขึ้น ได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเอง 2) ผู้บริหารที่สร้างอำนาจแก่บุคลากรหรือให้อำนาจแก่บุคลากรไปกลับมีอำนาจเหนือบุคลากรมากขึ้น ไม่ใช่มีอำนาจลดลงเพราะผู้บริหารสามารถสร้างความผูกพันที่บุคลากรคนนั้นจะมีต่องานได้มากขึ้น บุคลากรที่ได้อำนาจไปจะยิ่งชื่นชมและศรัทธาในตัวผู้บริหารมากขึ้น เป็นการเพิ่มอำนาจอ้างอิง (referent power) ให้แก่ผู้บริหารได้²⁰

การเสื่อมของอำนาจ

อำนาจเป็นเรื่องของการรับรู้ (perception) ของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้มีอำนาจมากกว่าการแสดงอำนาจ ฉะนั้น ผู้บริหารจะมีอำนาจแบบใดมากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประการสำคัญ เมื่อใดที่ผู้บริหารไม่สามารถใช้อำนาจในการชักจูงผู้ใต้บังคับ

¹⁹ Schermerhorn, *Management*, 342.

²⁰ ภารตี อนันต์นาวิ, *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, 2551), 82.

บัญชา ย่อมแสดงให้เห็นว่า อำนาจของผู้บริหารได้เสื่อมถอยลงไปแล้วนั่นเอง แต่เนื่องด้วยเหตุผล จำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีอำนาจหลาย ๆ อย่าง เพื่อสนับสนุนให้สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้ทุกแบบ แต่หากผู้บริหารไม่รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง หรือละเลยการใช้อำนาจ ในที่สุดผู้บริหารจะสูญเสียอำนาจนั้นไปโดยสิ้นเชิง ซึ่งการสูญเสียอำนาจนั้นแยกตามอำนาจต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. อำนาจการบังคับ หากผู้บริหารเพียงแต่ขู่ว่าจะลงโทษแต่ไม่เคยลงโทษจริง ๆ ถ้าเป็นเช่นนั้นบ่อย ๆ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่กลัวเกรงต่อการขู่เช่นนั้น เพราะเขาเรียนรู้หรือรู้สึกว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจในการลงโทษอย่างแท้จริง ในคราวต่อไปเขาจะไม่เชื่อถือในอำนาจการบังคับ และลงโทษของผู้บริหารอีกต่อไป

2. อำนาจอ้างอิง การที่ผู้บริหารอ้างอำนาจของบุคคลอื่นมาสนับสนุนการใช้แบบภาวะผู้นำของตน เพื่อการสั่งการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น หากอำนาจของบุคคลอื่นนั้นไม่มีอิทธิพลเพียงพอ หรือเป็นการกล่าวอ้างลอย ๆ ปราศจากความจริงหรือไม่สามารถให้คุณให้โทษต่อการปฏิบัติงานแล้ว คราวต่อไปผู้บริหารก็ไม่สามารถใช้อำนาจอ้างอิงบุคคลนั้นอีกเพราะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือหรือเกรงกลัว

3. อำนาจการให้รางวัล ผู้บริหารที่ชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไม่ว่าผลงานของเขาจะดีหรือไม่ คำชมเชยและรางวัลจะไม่มี ความหมายในการจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานดีขึ้น หากเป็นเช่นนั้นแสดงว่าผู้บริหารปล่อยให้ อำนาจในการให้บำเหน็จรางวัลของตนเสื่อมลงไป ฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องเลือกให้รางวัลเฉพาะพฤติกรรมหรือผลงานที่ดีเท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกชนิดของรางวัลให้ เหมาะสมกับระดับความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้นด้วย

4. อำนาจตามกฎหมาย อำนาจตามกฎหมายเอื้ออำนวยให้ผู้บริหารสามารถวินิจฉัยสั่งการได้ แต่หากการวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดบ่อยครั้งหรือวินิจฉัยแล้วไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน หรือทำให้การทำงานสับสน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่เชื่อถือ ศรัทธา ในคำวินิจฉัยของผู้บริหาร เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาอาจจะไม่ขอให้ผู้บริหารช่วยตัดสินใจสั่งการอีก ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจตามกฎหมายไปแล้ว

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจนี้จะเสื่อมถอยลงหากผู้บริหารไม่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาเพิ่มเติมให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะหากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสวงหาความรู้สิ่งที่เขาต้องการด้วยตนเองและเขาจะไม่มาหาหรือจากผู้บริหาร แสดงว่าผู้บริหารได้สูญเสียอำนาจดังกล่าวไปแล้ว²¹

²¹ ทวีศักดิ์ พัดศรีเรือง, “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนการสอน”, 43-44.

การทำงานเป็นทีม

ในโลกของการทำงานในปัจจุบัน เราไม่อาจอยู่คนเดียวได้ เราจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ด้วยเหตุ ความรู้ ความสามารถของคนเราแต่ละคนมีจำกัด เมื่อมาสู่การทำงานเช่นกัน เราอาจเก่งในเรื่องบางเรื่อง และเราอาจจะอ่อนในบางเรื่อง ด้วยเหตุนี้เอง การทำงานเป็นทีม จึงมีความสำคัญในทุกหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม กลายมาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี²²

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนในองค์การต้องรู้สึกว่าคุณอยู่ใน “ทีม” เดียวกัน และร่วมแรงร่วมใจให้ประสบผลสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างทีมงานขึ้นในองค์การ และกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson & Johnson) ได้กล่าวว่า ทีม หมายถึงกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน²³

ส่วน โรบบินส์ (Robbins) ได้อธิบายว่า ทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นของสมาชิกทุกคนที่ทำงาน ไม่ใช่เป็นผลสำเร็จของผู้ใดคนหนึ่ง²⁴

ชาญชัย อาจิณสมาจาร กล่าวว่า ทีม คือ กลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และต้องการทำงานร่วมกันเพื่อให้จุดมุ่งหมายสัมฤทธิ์ผล ทีมไม่ใช่การรวมตัวกันทางสังคม ที่คนพบปะกันเพื่อความสนุกสนาน ไม่ใช่กลุ่มคนที่มานั่งฟังรายงาน สมาชิกรัฐสภาไม่ใช่ทีม เพราะสมาชิกกลุ่มไม่ได้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน²⁵

²² วรากรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, การทำงานเป็นทีม (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2549), 2.

²³ David W. Johnson and Frank P. Johnson, Joining Together : Group Theory and Group Skill, 8th ed. (Boston : Allyn and Bacon, 2003), 11.

²⁴ Stephen P. Robbins, Management (New Jersey : Pearson Education, 2007), 258.

²⁵ ชาญชัย อาจิณสมาจาร, เทคนิคการพัฒนาทีมงาน (กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2548), 10.

ไพโรจน์ บาลัน ได้อธิบายว่า ทีม คือกลุ่มคนที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อทำงานร่วมกันหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หรือกลุ่มคนที่ทำงานคล้ายคลึงกัน หรือกลุ่มคนที่ขึ้นตรงกับผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน²⁶

ในส่วนการทำงานเป็นทีม นั้น เชอเมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง สมาชิกในทีมงานทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทักษะที่มี เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน²⁷

สเปคเตอร์ (Spector) ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม (team work) ว่าเป็นประเภทหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่ม (group work) ทีมงานทุกทีมงานจัดเป็นกลุ่มทำงาน แต่กลุ่มทำงานทุกกลุ่มมิใช่ทีมงานเสมอไป ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อการทำงานโดยมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเป้าหมายร่วมกันซึ่งจะมีลักษณะการทำงานได้หลายแบบ งานของแต่ละคนอาจไม่ขึ้นตรงกับการงานของอีกคนหนึ่งหรืออาจไม่ต้องประสานกัน อาจต่างคนต่างทำและเมื่อแต่ละฝ่ายเสร็จงานของตนแล้วก็จะได้งานรวมตามเป้าหมาย แต่ถ้าเมื่อใดเป็นการทำงานเป็นทีมจะมีการประสานกัน งานของคนหนึ่งมีผลต่องานของคนอื่นในกลุ่ม แต่ละคนมีบทบาทเฉพาะของตน และทุกคนมีเป้าหมายอยู่ที่จุดเดียว²⁸

ธีระ รุณเจริญ กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เขามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายในกลุ่มต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างชัดเจน คนที่มาร่วมกันนั้น ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จึงจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ²⁹

²⁶ ไพโรจน์ บาลัน, ทักษะการบริหารทีม (กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2551), 18.

²⁷ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 8th ed. (USA. : John Wiley & Sons, Inc., 2003), 194.

²⁸ Paul E. Spector, Industrial organizational psychology: Research and practice, 4th ed. (New York: Willey., 2006), 310.

²⁹ ธีระ รุณเจริญ, ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2550), 203.

ปริญญาดันสกุล กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง คณะบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกันให้ประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรืองานหลาย ๆ อย่างก็ตาม³⁰

จากความหมายข้างต้น อาจพอสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหรือคณะหนึ่งมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน มีความพึงพาและความผูกพันกันในการทำงาน มีการแบ่งปันความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ความสำคัญของการรวมตัวเพื่อทำงานเป็นทีมด้วยกันนั้น เป็นเพราะความเชื่อที่ว่ามนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถแตกต่างกัน อีกทั้งความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลมีขอบเขตที่จำกัด จึงจำเป็นต้องมารวมกลุ่มกัน เพื่อนำจุดดี จุดเด่น ความรู้ และความสามารถที่แตกต่างกัน ในส่วนที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาร่วมกันทำงาน ให้บรรลุตามเป้าหมายของทีม อาจกล่าวสรุปสาระสำคัญของการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎี คือ 1) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา 2) เพื่อผลประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวม 3) เพื่อความรู้สึกลดอคถ์และมั่นคง และ 4) เพื่อตอบสนองความต้องการทางจิตใจ คือความต้องการใฝ่สัมพันธ์ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการการยกย่องนับถือ และความต้องการพัฒนาตนเอง³¹ ทีมที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องประกอบไปด้วยความสามารถพิเศษ (talent) ความรู้ (knowledge) การมีอิทธิพลต่อความคิดของคนในองค์กร ประสบการณ์ และความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานในเชิงเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีม โดยทีมที่ปฏิบัติงานได้ดีนั้น ต้องประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความสามารถที่สำคัญสำหรับทีม และหากทีมมีจุดอ่อนหรือขาดแคลนความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน ก็จะเป็นผลทำให้ทีมไม่สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ทีมต้องแก้ไขจุดบกพร่องของตนเองหรือสรรหาสมาชิกคนใหม่ ที่มีความสามารถตรงกับความต้องการของทีม ทั้งนี้ ทีมที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินการในลักษณะดังกล่าวเมื่อพวกเขาประสบปัญหาในการทำงาน³² การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่

³⁰ ปริญญาดันสกุล, เรื่อง Team กับลูกน้องที่นายต้องรู้ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2550), 25.

³¹ วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎี, การทำงานเป็นทีม, 8.

³² Richard Luecke and Jeff Polzer, การบริหารจัดการทีมงาน, แปลโดย สุริพร พึ่งพุทธคุณ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549), 37.

ทีมงานยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมงาน ด้วยเหตุผลตามแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ คือ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ และต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการและเป้าหมายใหม่ ๆ และ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น³³

ดังนั้น ความสำเร็จขององค์การจึงขึ้นอยู่กับการบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของกระบวนการในการบริหารทีมงานให้กระจ่างชัดในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะเป็นหลักการของการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบของทีมงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ตลอดจนวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมงานได้ช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ หากผู้บริหารสามารถเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ จะส่งผลดีต่อองค์การเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การ และด้านการสร้างความแข็งแกร่งขององค์การ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

หลักการในการทำงานเป็นทีม

ทีมงานประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหลายประเภท ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในด้านความคิด ความเป็นอยู่ ความรู้ ความสามารถ ภูมิหลัง วิธีการเข้าถึงปัญหาและสิ่งต่าง ๆ อีกมากมาย ดังนั้น หากกลุ่มบุคคลหรือทีมงานเหล่านี้ต้องมาทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีม ในกิจกรรมหนึ่ง กิจกรรมใดในองค์การแล้ว หากการปฏิบัติหน้าที่นั้นไม่คำนึงถึงหลักการในการทำงานเป็นทีมแล้ว การทำงานนั้นย่อมไม่ประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะหลักการทำงานเป็นทีมจะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่อยู่ในทีม ได้ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผล ดังแนวคิดของปริญญาดันสกุล ได้ให้หลักการที่สำคัญไว้ 7 ประการ ที่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมดังนี้

1. สมาชิกทุกคนที่มาร่วมงานกันต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

³³ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551), 214.

2. สมาชิกทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีความหมายในการทำงานที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน

3. สมาชิกทุกคนที่ร่วมกันทำงานนั้นต้องมองเห็นประโยชน์ในการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง

4. สมาชิกทุกคนจะต้องยึดถือกฎกติกาและกรอบการทำงานเดียวกัน

5. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และบทบาทกันไว้อย่างชัดเจน

6. ต้องมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นคนคนเดียว

7. ทุกคนต้องรับผิดชอบในผลสำเร็จหรือความล้มเหลวอันเกิดขึ้น จากการกระทำของแต่ละคนนั้นร่วมกัน³⁴

ส่วน แฮคแมน (Hackman) ได้สรุปแนวคิดที่ว่าทีมที่แท้จริงมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ 1)ภารกิจของทีม 2)ขอบเขตการทำงานที่ชัดเจน 3)การมอบหมายอำนาจในการบริหารจัดการกระบวนการทำงานของทีมอย่างชัดเจน และ 4)การมีสมาชิกอยู่ภายในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เหมาะสม³⁵

สำหรับแนวคิดของวราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ คือ

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญต่อกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบเป็นทางการ หรือกลุ่มไม่เป็นทางการ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อยอาจจะมีกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

³⁴ ปริญญา ตันสกุล, เรื่อง Team กับลูกน้องที่นายต้องรู้, 25-26.

³⁵ Richard J. Hackman, Leading Teams : Setting the Stage for Great Performances

(Boston : Harvard Business School Press, 2002), 41.

4. สมาชิกมีบทบาทและความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถความถนัดของสมาชิก³⁶

จากแนวความคิดข้างต้นนี้ พอจะประมวลหลักการทำงานเป็นทีมได้ดังนี้ คือ มีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วมกันและเป็นไปอย่างชัดเจน สมาชิกทุกคนยอมรับและรับผิดชอบในเป้าหมายนั้น จำนวนสมาชิกมีพอสมควรที่จะทำความเข้าใจและติดต่อสื่อสารได้สะดวกทั่วถึง มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ร่วมมือร่วมใจและประสานกันระหว่างสมาชิก มีการยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกันในด้านความคิดและการให้ความสามารถ มีความเข้าใจและร่วมมือกันในการแก้ปัญหา การตัดสินใจเกี่ยวกับงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้การทำงานเป็นทีมได้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กลุ่มต้องการ

ประเภทของทีมงาน

การศึกษาประเภทของทีมงาน เป็นการศึกษารูปแบบการจัดตั้งทีมขึ้นมา ซึ่งมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ ไม่มีการกำหนดตามตัวลงไปว่าการสร้างทีมงานต้องใช้รูปแบบใดโดยเฉพาะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ รับผิดชอบ ความเป็นทางการขององค์กร เป็นต้น การกำหนดรูปแบบหรือประเภทของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับระบบการทำงาน พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก ยึดมั่นในอุดมการณ์ร่วมกัน ประหยัด ย่อมจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันเป็นอย่างดี มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและประเภทของทีมงาน ดังมีรายละเอียดที่จะนำเสนอต่อไปนี้

روبินส์ (Robbins) จำแนกประเภทของทีมไว้ 3 ประเภท คือ 1) ทีมแก้ไขปัญหา (problem-solving teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 5-10 คน จากแผนกงานเดียวกันซึ่งพบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่ออภิปรายร่วมกันหาวิธีการหรือหนทางที่จะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สมาชิกในทีมแก้ไขปัญหามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะในกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน บางครั้งอาจมีการนำเรื่องอำนาจหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยการนำข้อเสนอแนะมาปฏิบัติงาน 2) ทีมบริหารตนเอง (self-managed work teams) ในขณะที่ทีมแก้ไขปัญหามุ่งเน้นการระดมความคิดจากคนในแผนกเดียวกัน

³⁶ วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์, การทำงานเป็นทีม, 11-12.

ถึงแม้ว่า จะเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่ควรกระทำ แต่วิธีการเช่นนี้ สมาชิกไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ เป็นทีมที่มีอิสระอย่างแท้จริง ไม่เพียงแค่แก้ไขปัญหานั้น แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหานั้นด้วย ทีมประเภทนี้ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 10-15 คน ซึ่งต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ควบคุมดูแลเขาทั้งหลายก่อนหน้านั้นด้วย 3) ทีมที่ต่างหน้าที่กัน (cross-functional teams) หมายถึงทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน แต่มาจากแผนกงานแตกต่างกัน ร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การจัดตั้งอาจดำเนินการในรูปของชุดปฏิบัติการที่ส่งไปปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (committees) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากสายงานหลักต่าง ๆ มารวมกันเพื่อปฏิบัติงาน³⁷

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้กำหนดประเภทของทีมงานที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง 3 ประเภท คือ 1) ทีมงานที่คอยให้คำแนะนำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (teams that recommend things) โดยมีการกำหนดประเด็นปัญหาเฉพาะอย่างและเสนอแนะวิธีแก้ปัญหานั้น ทีมงานเหล่านี้จะทำงานโดยระบุวันที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จ และจะทำการยุบกลุ่มเมื่อสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด 2) ทีมงานบริหารสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (teams that run things) ทีมงานบริหารจะประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการในการเป็นผู้นำกลุ่มอื่น ๆ ทีมงานเหล่านี้อาจจะปรากฏในทุกระดับความรับผิดชอบจากหน่วยงานเฉพาะบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำทีม สมาชิกในทีม ตลอดจนทีมงานบริหารระดับสูง 3) ทีมงานที่ต้องทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (teams that make or do things) ทีมงานนี้จะประกอบไปด้วยกลุ่มงานตามหน้าที่ หรือหน่วยงานที่มีการทำงานอย่างต่อเนื่อง³⁸

ดร. สุนทราวุธ กล่าวว่ ประเภทของทีมอาจจัดให้มีความเหมาะสมและวัตถุประสงค์เฉพาะในแต่ละเรื่องดังนี้ 1) คณะกรรมการ (committee) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบงานบางสิ่ง หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งร่วมกัน จึงเป็นงานซึ่งไม่ใช่งานประจำ 2) คณะทำงาน (task Force) ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายคือ คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นชั่วคราว ซึ่งสมาชิกถูกเลือกจากหลาย ๆ แผนกในองค์กร เพื่อทำงานเฉพาะกิจซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และกลุ่มทำงานชั่วคราวซึ่งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาเฉพาะอย่าง 3) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจ (ad hoc committee) หมายถึง คณะกรรมการที่แต่งตั้งเป็น

³⁷ Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, 9th ed. (New Jersey: Prentice-hall, 2001), 259-261.

³⁸ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *พฤติกรรมองค์การ : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ*, 153.

ครั้งคราว เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของงานใดงานหนึ่ง เมื่อปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ก็ถือว่าภาระหน้าที่สิ้นสุดลง 4) ทีมงานโครงการ (project team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโครงการ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน 5) กลุ่มหรือชมรมเฉพาะด้าน (special groups and club) หมายถึงกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาร่วมกันจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจ³⁹

วูดค็อก และฟรานซิส (Woodcock and Francis) ได้จำแนกประเภทของทีมไว้ 6 ประเภท คือ 1) ทีมกลยุทธ์ (strategic team) เป็นทีมที่รับผิดชอบด้านการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย โครงสร้าง และการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ของหน่วยงาน เป็นการมองไปข้างหน้า ทำหน้าที่ วางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) ทีมบริหาร (management team) เป็นกลุ่มผู้บริหารรับผิดชอบ 3) ทีมโครงการ (project team) เป็นคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีลักษณะเป็นทีมเฉพาะกิจหรือทีมชั่วคราว 4) ทีมประสาน (coordination team) เป็นทีมงานที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมการประสานงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน 5) ทีมถกเถียง (think-tank team) เป็นคณะบุคคลที่เสนอแนะแนวคิดต่างๆ และเป็นผู้สนับสนุนการตัดสินใจเรื่องต่างๆ 6) ทีมปฏิบัติการ (work group) เป็นทีมงานที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรง มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลัก⁴⁰

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม

เพื่อให้การทำงานร่วมกันได้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นทีม นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมซึ่งมีผู้กล่าวถึงหลายท่าน ดังนี้

สุริพร พึ่งพุทธคุณ ได้เสนอความคิดเห็นว่าองค์ประกอบของทีมงานมีดังนี้

1. ผู้สนับสนุนทีม (team sponsor) เป็นผู้อุปถัมภ์แก่ทีม ทั้งเรื่องทรัพยากรการปกป้องทีมจากผู้ไม่ประสงค์ดีแก่ทีมซึ่งอยู่ภายในองค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นการทำงานของทีม ซึ่งผู้สนับสนุนทีมส่วนใหญ่มักเป็นประธานขององค์กรนั้น ซึ่งจะคอยช่วยเหลือผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นความสำคัญในเป้าหมายของทีมให้ได้มากที่สุด และให้ตระหนักว่าความสำเร็จของทีมมีส่วนช่วยให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ สิ่งที่คุณสนับสนุนทีมต้องทำ มีดังนี้

³⁹ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา, 216-217.

⁴⁰ Mike Woodcock and Dave Francis, Teambuilding strategy (Hampshire: ower, 1994), 34.

1.1 ทำให้หน่วยงานอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำองค์กรทราบความก้าวหน้าในการทำงานของทีม

1.2 ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการตัดสินใจและทิศทางการทำงานของทีม

1.3 ดันตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายขององค์กร ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทของทีม

1.4 ขอความร่วมมือจากทีมงานให้ร่วมกันทำงานด้วยความราบรื่น

2. หัวหน้าทีม (team Leader) มีหน้าที่กำหนดกรอบในการทำงานให้แก่สมาชิกในทีม การมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติการกิจที่ชัดเจน การประสานงาน การเป็นตัวแทนของทีมเพื่อติดต่อกับบุคคลภายนอกทีม การเจรจากับผู้สนับสนุนทีม การประนีประนอมความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับทีม การกำหนดเกณฑ์สำหรับหลักชี้ความก้าวหน้า (milestones) ระหว่างทางไปสู่จุดมุ่งหมายของทีม ดูแลให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน รวมถึงดูแลในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้หัวหน้าทีมยังต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติงานเช่นเดียวกับสมาชิกของทีม ซึ่งเป็นบทบาทในการทำงานเป็นทีมที่หัวหน้าทีมไม่เป็นเพียงหัวหน้าที่คอยแต่สั่งงาน แต่ควรเป็นทั้งผู้ริเริ่ม (initiator) ต้นแบบ (model) และผู้ให้คำปรึกษา (coach) จะช่วยให้ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่หัวหน้าทีมต้องทำ คือ

2.1 แจ้งความก้าวหน้าและปัญหาของทีมให้ผู้สนับสนุนทีมรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ทำการประเมินอย่างสม่ำเสมอ ทั้งด้านความก้าวหน้า การแสดงออกของสมาชิกในทีม รวมทั้งความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนที่มีต่องานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ รวมทั้งยอมรับการประเมินผลย้อนกลับ (feedback) ของตนเองด้วย

2.3 ให้ความสนใจกับความทุ่มเทของทุกคนที่ทำเพื่อทีม รวมถึงความคิดเห็นของสมาชิกของทีมด้วย

2.4 มีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติงาน

2.5 ไม่พยายามทำตัวเป็นหัวหน้าที่คอยแต่สั่งงานและจับผิดสมาชิกในทีม

3. สมาชิกของทีม (team members) เป็นหัวใจของการทำงานเป็นทีม และผู้ขับเคลื่อนการทำงานของทีมอย่างแท้จริง ซึ่งต้องมีทักษะที่เหมาะสมกับการทำงานของทีม ดังนี้

3.1 ทักษะด้านเทคนิค (technical skill) หมายถึง ผู้ที่เชี่ยวชาญเป็นพิเศษทางด้านการทำงาน

3.2 ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (problem solving skill) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความยากลำบาก ซึ่งต้องใช้ความสามารถในการหาคำตอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ

3.3 ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก

3.4 ทักษะด้านองค์การ (organizational skill) เป็นความสามารถในการสื่อสารกับหน่วยงานอื่น การมองเห็นภาพการขับเคลื่อนภายในองค์กร และการมีเครือข่ายภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทีมทำงานได้สำเร็จ โดยปราศจากความขัดแย้งภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น สิ่งที่สำคัญของทีมต้องทำ คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด หากเกิดความไม่พอใจหรือกังวลเรื่องใด ควรเล่าให้หัวหน้าทีมหรือผู้ร่วมทีมรับทราบและให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานแก่ผู้นำทีมและสมาชิกอื่น ๆ⁴¹

รังสิมา มั่นใจอารีย์ ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมคือ

1. หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำกลุ่มทำงานไปสู่เป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ดำเนินงานส่งเสริมกระตุ้น กำกับ จูงใจให้สมาชิกร่วมกันทำงาน ร่วมคิดร่วมปรึกษาหารืออย่างมีเป้าหมายแน่นอน ผู้นำเป็นผู้สร้างกลุ่มให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน มีบทบาทสำคัญในการสร้างทีมให้เข้มแข็ง ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และความสามัคคีของทีมงาน

2. สมาชิกของทีมงาน คือ กำลังอันสำคัญนอกเหนือจากความรู้ความสามารถในการทำงานที่ปฏิบัติแล้ว สมาชิกทีมงานมีคุณภาพควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 มีความรู้ ความชำนาญในงานของตนเองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.2 มีความเข้าใจ และเพิ่มคุณค่าตามความสำคัญในการทำงานของกลุ่ม

2.3 มีเจตนาดี และมีความตั้งใจในการทำงานของกลุ่ม ไม่มีเจตนาร้ายแอบแฝงมาในการเป็นสมาชิกของทีมงาน

3. การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมและการจัดการทีม การจัดรูปแบบการดำเนินงานของทีมเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกรู้เป้าหมาย และขั้นตอนในการทำงานเป็นแนวทางเดียวกันและเข้าใจกัน ทำให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารและกำหนดกลไกวิธีการในการติดตาม

⁴¹ สุริพร พึ่งพุทธคุณ, การบริหารจัดการทีมงาน (กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2548), 11-12.

กำกับ ตลอดจนประเมินผล เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานของทีมหรือแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดว่าเหมาะสมกว่าในการพัฒนาขีดความสามารถของการทำงานแบบกลุ่มทีมงานได้ดียิ่งขึ้น⁴²

วิชัย โสสุวรรณจินดา ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 10 ข้อ ดังนี้

1. สมาชิกของทีมต้องรู้และมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าคนต่างมีภาระผูกพันที่ต้องปฏิบัติหรือดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างจริงจัง วัตถุประสงค์ดังกล่าวต้องชัดเจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในทีม เพื่อให้สมาชิกมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ลดความขัดแย้งเพื่อความริเริ่มสร้างสรรค์ ลดการควบคุม และการทำโทษ

2. สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตน และเพื่อนร่วมทีม โดยต้องเข้าใจว่ามนุษย์มีความแตกต่างกัน ทั้งร่างกาย และจิตใจ ทั้งมีเป้าหมายในชีวิตไม่เหมือนกัน

3. สมาชิกในทีมต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม โดยมีทั้งบทบาทที่มุ่งสนองความต้องการที่เฉพาะตน และบทบาทตามตำแหน่ง

4. ต้องมีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องช่วยควบคุมให้สมาชิกของทีมประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้น ๆ

5. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกของทีม

6. มีวิธีการขจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการออมชอม ประนีประนอมพูดด้วยเหตุผลหรือการลงมติ

7. สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีมงาน โดยการแสดงออกซึ่งสีหน้าและอาการปริิษาท่าทาง ความกระตือรือร้น ในการพูดคุยเปิดเผย วางใจซึ่งกันและกัน และข้อขัดแย้ง ตลอดจนคำปรึกษา พร้อมทั้งจะแสดงน้ำใจ และให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มเท่าที่โอกาสจะอำนวย

8. ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกเป็นกลุ่มหรือเป็นพวกเดียวกัน

9. มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม ต้องเข้าใจเหตุผลที่กระทำการตัดสินใจ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา เลือหาทางแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด และดำเนินการตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจโดยมีการประเมินเหตุผล

10. สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ทั้งสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในการทำงานเป็นทีม ผู้นำกลุ่มสมควรที่จะปรึกษารับฟังกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อทำความเข้าใจและความเห็นชอบเกี่ยวกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการทำงาน เพื่อให้การทำงาน

⁴² รังสิมา มั่นใจอารีย์, การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร (กรุงเทพฯ : พัฒนาวิชาการ, 2549) ,122.

เป็นทีมประสบความสำเร็จ นับเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และสร้างขวัญกำลังใจให้ทีมงานอีกด้วย⁴³

เนตร์พัฒนา ขาววิราช กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมต้องอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคลต่าง ๆ การร่วมมือกันในการทำงานดังองค์ประกอบของคำว่าการทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ

T = Trust	ความไว้วางใจเชื่อใจกัน
E = Empathy	ความเห็นอกเห็นใจเข้าใจกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
A = Agreement	การมีความเห็นร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
M = Mutual Benefit	การมีผลประโยชน์ร่วมกัน
W = Willingness	ความเต็มใจในการทำงานด้วยความทุ่มเทและเสียสละ
O = Opportunity	การให้โอกาสในการแสดงความสามารถ
R = Recognition	การยอมรับซึ่งกันและกันและตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ
K = Knowledge	การใช้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานร่วมกัน ⁴⁴

วรารณ ตระกูลสถิตย์ กล่าวถึงองค์ประกอบในการทำงานเป็นทีม คือ 1) มีเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจะเกิดผลดี 2) การยอมรับนับถือกัน การรวมกลุ่มกันทำงานเป็นทีมภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกคนในทีมมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน และหวังว่าหากได้มีการนำความแตกต่างของทุกคนในทีมมาใช้ ย่อมน่าจะทำให้งานของทีมหรืองานกลุ่มนั้นมีคุณภาพดี 3) ความร่วมมือ พร้อมใจในการทำงาน ทุกคนในทีมล้วนมีความสำคัญ 4) การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถ การจัดแบ่งการทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมหลักการแบ่งงานกันทำภายในทีม ควรยึดหลักการแบ่งงานตามความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจ 5) ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบถือเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของการทำงานร่วมกัน เพราะความรับผิดชอบของแต่ละคนหมายถึงความสำเร็จของกลุ่ม/ทีมงานสมาชิกในทีมจะต้องรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อกลุ่มสมาชิกโดยรวมและยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง จึงจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จ 6) ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความผูกพันต่อกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้สมาชิกในทีมมีความผูกพันเข้าใจกัน เรียนรู้ความแตกต่างกันและกัน จะช่วยให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น⁴⁵

⁴³ วิชัย โสสุวรรณจินดา, หัวหน้างานพันธุ์แท้, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2549), 90-92.

⁴⁴ เนตร์พัฒนา ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, 275-276.

⁴⁵ วรารณ ตระกูลสถิตย์, การทำงานเป็นทีม, 9-11.

การทำงานเป็นทีม นั้น เป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่จะสร้างทีมงานให้เกิดประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ได้อย่างแท้จริง โดยมี

ปัจจัยของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่เอื้ออำนวยให้ทุกคนได้มีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจต่องาน ได้ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์มีแนวทางดังนี้

1. การพึ่งพาซึ่งกันและกัน สมาชิกของทีมงานจำเป็นต้องพึ่งพาความช่วยเหลือบางอย่างจากสมาชิกคนอื่นๆ ในทีมเช่น ข้อมูล ทรัพยากร เป็นต้น
2. งานยาก งานที่มอบหมายให้ทำจะเป็นงานยากๆ ที่ต้องใช้แรงงานความสามารถของบุคคลหลาย ๆ คนเข้าช่วย หากเป็นงานที่ง่ายจนเกินไป ทีมงานแต่ละคน ก็ไม่ได้ดึงความสามารถหรือนำเอาศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการทำงานร่วมกัน
3. การมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด การมีส่วนร่วมนั้นนอกจากจะทำให้เกิดความผูกพันกับทีมแล้ว ยังส่วนทำให้ใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่
4. การสื่อสาร การสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบความเข้าใจได้อย่างตรงกัน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารจากระดับผู้บริหาร ไปสู่ระดับปฏิบัติ หรือระดับปฏิบัติไปสู่ระดับบริหาร หรือเป็นการสื่อสารระดับเดียวกัน จะทำให้สมาชิกของทีมงานได้รับรู้ปัญหาการทำงาน รับทราบถึงนโยบายในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานได้อย่างถูกต้อง
5. ความจริงใจและความห่วงใย เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สมาชิกทีมแต่ละคน มีความรู้สึกผูกพัน รักใคร่ กลมเกลียว มีความสามัคคี ความรู้สึกถึงความจริงใจและความห่วงใยในหมู่สมาชิก จึงเป็นสิ่งที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นกับทีม
6. ผลัดกันเป็นผู้นำ ทีมงานที่ดีที่สุด คือทีมที่รู้จักดึงเอาความสามารถทุก ๆ ด้านของสมาชิกทุกคนออกมา สมาชิกแต่ละคนจึงมีโอกาสเป็นผู้นำในเรื่องที่ตนถนัด และเป็นผู้ตามในเรื่องที่ตนไม่รู้
7. ทักษะในการแก้ปัญหา ทีมงานจำเป็นต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้รับผลงานที่มีคุณภาพสูง
8. ความขัดแย้งในการบริหาร วิธีทางในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการกำหนดอำนาจหน้าที่จะต้องตกลงกันให้เรียบร้อยในขณะที่จัดตั้งทีมงาน ความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้นใน

ภายหลังจะต้องรีบแก้ไขในทันที อย่าปล่อยทิ้งไว้นาน เพราะอาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งที่รุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม และอาจจะเป็นการยากในการจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

9. การประเมินผลงาน ทีมงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการตรวจสอบและประเมินความก้าวหน้าของงานที่พวกเขาทำอยู่ตลอดเวลา สม่ำเสมอเพราะจะทำให้เกิดความตื่นตัว มีความกระตือรือร้น

10. การให้รางวัล สำหรับความสำเร็จของทีมงาน อันเป็นผลมาจากความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจของสมาชิกแต่ละคน การทำเช่นนี้ จะทำให้ขวัญและกำลังใจสมาชิกในทีมสูงขึ้น⁴⁶

ดร. สุทธราขุทธ กล่าวว่าปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีมคือ

1. การคัดเลือก (selection) จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญคือ ต้องมีการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพและมีทัศนคติต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่จะทำงานเป็นทีม และมีทักษะที่ต้องการในงานนั้น ๆ เข้ามา

2. การฝึกอบรม (training) จัดการฝึกอบรม เพื่อให้แนวคิดของการทำงานเป็นทีม และประโยชน์ที่จะได้รับจากทีมงานและจัดอบรมพัฒนาทักษะของการทำงานร่วมกัน เช่น การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การเจรจาต่อรอง การประสานงาน การสอนงาน การแก้ไขความขัดแย้ง ตลอดจนเข้าใจถึงบทบาทของการทำงานร่วมกัน

3. การให้รางวัล (reward) รางวัลต้องออกแบบมาเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน มิใช่ทำให้มีการแข่งขันกัน เช่นการเลื่อนตำแหน่ง จะต้องพิจารณาจากผลงานของทีม

4. ผู้นำ (leader) ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำ เข้าใจแนวคิดและความสำคัญของทีมงานมีความสามารถในการสร้างทีมงาน สร้างขวัญและกำลังใจ และจูงใจทีมงาน⁴⁷

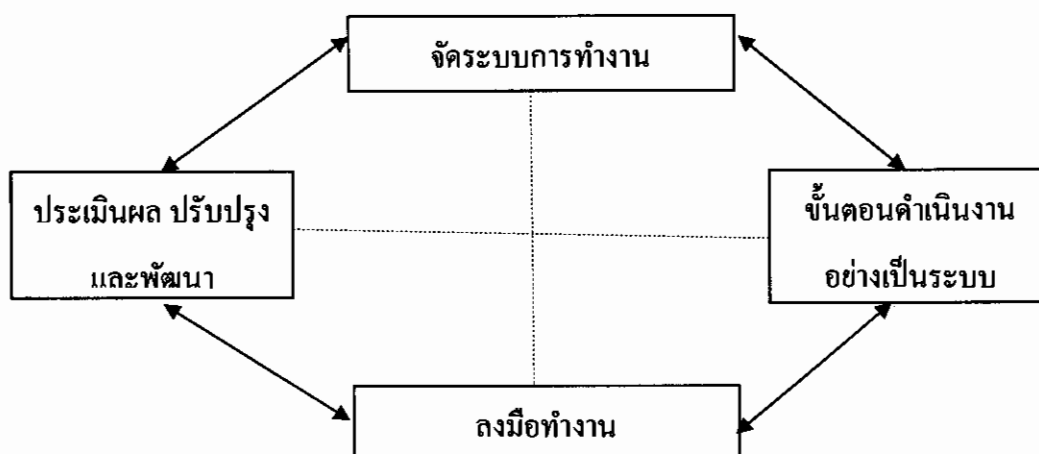
ดังนั้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งจำเป็นและต้องอาศัยปัจจัยในหลาย ๆ ด้านที่หลากหลายตามสถานการณ์และเวลา รวมทั้งจุดประสงค์ เพื่อเอื้ออำนวยให้ทุกคนทำงานร่วมกันจนเกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย สมาชิกทุกคนมีความพึงพอใจต่อผลงานที่เกิด ทำให้เกิดแรงกระตุ้น แรงจูงใจที่ดีต่อการบริหารงานและการจัดการตนเองขึ้นภายในทีมงาน มีการประเมินผลตลอดจนการแก้ไขพัฒนางานและบุคคลด้วย เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การด้วย

⁴⁶ เรื่องเดียวกัน, 32-34.

⁴⁷ ดร. สุทธราขุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา, 221-222.

ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีม นั้น นอกจากหลักการและแนวคิดที่ควรทราบแล้ว ปกติหน่วยงานต่าง ๆ มักมีการจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน คณะอนุกรรมการหรือทีมงาน ที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นใดก็ตาม แต่มีลักษณะธรรมชาติของการรวมกลุ่มบุคคลมาร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีขอบข่ายให้ และให้ทำงานร่วมกันในลักษณะทีมงาน ในกรณีดังกล่าวนี้ ผลงานที่คาดหวังจากกลุ่มนั้นมีค่อนข้างแน่นอนชัดเจน กลุ่มหรือทีมงานจะต้องใช้กระบวนการกลุ่ม และพัฒนาทีมของตนไปพร้อมกันกับที่มุ่งให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่มหรือทีมงานนั้นขึ้น ดังนั้นขั้นตอนในการดำเนินงาน ที่มีส่วนช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้ทันที และมีการพัฒนากลุ่มไปด้วยในตัว ตามแนวคิดของวราภรณ์ ตระกูลสฤณี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

ที่มา : วราภรณ์ ตระกูลสฤณี, การทำงานเป็นทีม (กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2549), 15.

การจัดระบบในการทำงาน ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และวางเป้าหมาย 2) กำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อตกลงในการทำงาน 3) เตรียมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ ได้แก่ 1) ทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมาย กระบวนการ หรือปัญหาร่วมกัน 2) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์งาน 3) อธิบายและแสวงหาวิธีการจัดการหรือแก้ไข 4) ตัดสินใจร่วมกันในการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด 5) วางแผนและกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบ 6) กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล

การลงมือทำงาน ได้แก่ 1) ปฏิบัติตามหน้าที่ บทบาทที่ตกลงไว้ 2) ติดตาม สอนงาน และประเมินผลทุกระยะ

การประเมินผล ปรับปรุง และพัฒนา เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงาน เพื่อการปรับปรุง เมื่อพบข้อบกพร่อง และพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น⁴⁸

เนตร์พัฒนา ขาววิราช จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการสร้างทีมขึ้นมา (forming) หมายถึงการสร้างทีมขึ้นมาใหม่เพื่อทำงานใดงานหนึ่ง ทีมใหม่นี้มีภารกิจที่จะต้องกระทำความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก มีอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้สำเร็จ เป็นทีมงานที่มีสมาชิกที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก่อน การสร้างทีมงานขึ้นมานั้นผู้บริหารควรใช้เวลาในการถกเถียงอภิปรายแสดงความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้สมาชิกมีความเห็นพ้องต้องกันก่อน

2. ขั้นการระดมความคิด (storming) หมายถึง ขั้นที่สองที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความขัดแย้งและสมาชิกในทีมตกลงกันไม่ได้ สมาชิกต่างก็แสดงบทบาทของตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมให้ทีมงานระดมความคิดจนกระทั่งได้ข้อยุติข้อตกลงเดียวกัน

3. ขั้นการสร้างบรรทัดฐาน (norming) หมายถึง บรรทัดฐานในการทำงานที่สมาชิกกำหนดขึ้นเช่นบรรทัดฐานในด้านบทบาทการทำงาน บรรทัดฐานในการปฏิบัติ

4. ขั้นการทำงาน (performing) หมายถึง ขั้นตอนที่เน้นการทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการเสริมแรงและจูงใจในการทำงาน

5. ขั้นการปรับปรุง (adjourning) หมายถึง สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่ตรงกันอาจมีข้อขัดแย้งกัน หากสมาชิกคนใดไม่สามารถตกลงกันได้ก็ไม่อาจจะทำงานในทีมต่อไปได้⁴⁹

ส่วนธ สุนทรายุทธ ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

1. กำหนดภารกิจงานและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติให้ชัดเจน โดยการดำเนินการให้กลุ่มศึกษาปัญหา หรือวิเคราะห์งานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันวิเคราะห์เกี่ยวกับภารกิจและงานที่ต้องปฏิบัติในทีมทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยกำหนดสิ่งที่มีทางเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

2. การวางแผนการทำงาน โดยการนำเป้าหมายการทำงานมาวางแผนล่วงหน้า โดยการวางแผนปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนก่อนหลังและกิจกรรมเฉพาะในการทำงานแต่ละขั้นตอน กำหนดผู้รับผิดชอบ ผู้ดูแลและปฏิบัติ กำหนดปัจจัยที่จำเป็น กำหนดระยะเวลาปฏิบัติและระยะเวลาเสร็จของงานหรือกิจกรรม

⁴⁸ วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์, การทำงานเป็นทีม, 15-16.

⁴⁹ เนตร์พัฒนา ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, 283.

3. กำหนดการแบ่งงานแบบการกระจายงานให้แก่สมาชิกในทีมงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติและผู้ร่วมปฏิบัติ โดยต้องกำหนดเรื่องคนรับผิดชอบเบะคนปฏิบัติในทีมงานให้แน่ชัดลงถึงรายบุคคล เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานงาน

4. การลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดได้หรือตามแผนที่ได้ปรับปรุงไว้

5. มีการติดตามและสนับสนุนการปฏิบัติ ในลักษณะการนิเทศติดตามผลและควบคุมคู่กันไปในตัว ส่วนหนึ่งจะมีการสอนงาน การช่วยเหลือ และปรับปรุงแก้ไขอยู่ด้วย เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและงานบรรลุเป้าหมาย

6. มีการประเมินขั้นสุดท้ายอยู่เสมอ เพื่อกำกับการติดตามผลการดำเนินงาน ติดตามความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการทำงานและเพื่อจะสรุปผลการปฏิบัติงานทั้งหมด เสนอรายงานต่อผู้มอบหมายในความสำเร็จของทีมงาน⁵⁰

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการทำงานเป็นทีมควรมีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงาน 2) รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องใช้การตรวจสอบปัญหาของงาน และรวบรวมรายละเอียดที่ต้องการใช้ก่อนลงมือทำงาน 3) กำหนดงาน คือ รู้ว่าจะต้องทำอะไร กำหนดให้ชัดเจนเป็นข้อ ๆ มีการแบ่งงานกันตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน 4) วางแผนกำหนดทางเลือกที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ไว้หลาย ๆ ทาง หาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกแล้วเปรียบเทียบกัน เลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุดมาวางแผนปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ 5) ทบทวนผลการดำเนินงานเมื่องานสำเร็จแล้วสรุปผล และพิจารณาใหม่ว่างานที่ทำไว้ได้ผลดีเพียงใด ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปให้ดีขึ้น

ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี

การทำงานในลักษณะทีมงานจะประสบผลสำเร็จได้ถ้ามีระบบการทำงานร่วมกันที่ดีตามแนวคิด ดังนี้

เนตร์พัฒนา ขาววิราช กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีอันประกอบด้วย 1) มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจนว่ามีความต้องการให้เกิดผลอย่างไรมีทิศทางในการทำงานอย่างไร กำหนดเป้าหมายอย่างไร 2) สมาชิกทุกคนของทีมงานรับทราบนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

⁵⁰ ธร สุนทรายุทธ, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา, 220.

3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา กรณีที่เกิดปัญหาจากการทำงานโดยให้ทุกคนได้รับทราบปัญหา และแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกันมิใช่เป็นปัญหาของคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นปัญหาร่วมกัน 4) การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคคลในทีมงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและไม่เกิดความซ้ำซ้อน 5) การสื่อสารระหว่างสมาชิกในทีมงานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (two – way communication) มีการสื่อสารแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา ทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกัน 6) มีความคิดริเริ่มในการทำงานอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่กับการทำงานแบบเดิม ผู้จัดการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยความคิดเห็นของคนทุกคนในทีมงานนั้น 7) การแก้ไขปัญหาคัดแย้งในกรณีที่เป็นปัญหาสำคัญมีความซับซ้อนยากที่จะหาข้อยุติได้ ควรทำการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยหลักการและเหตุผลให้เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจของคนทุกฝ่าย 8) สมาชิกในทีมงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน พึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน⁵¹

ดร. สุนทราบุทธร กล่าวว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดีจะต้องมีแนวทางการทำงาน ดังนี้คือ 1) มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และนโยบายของทีมให้ชัดเจน ซึ่งสมาชิกทุกคนร่วมรับรู้อย่างทั่วถึง และเข้าใจตรงกัน ยอมรับกัน 2) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทีมงาน และสมาชิกให้ชัดเจน 3) ส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างกว้างขวางและทั่วถึง 4) ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ คิดพัฒนาหาแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน 5) ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างสร้างสรรค์ 6) สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความเข้าใจกัน ห่วงดีกัน และจริงใจต่อกันทั้งต่อหัวหน้างานและต่อองค์กร 7) ถ้ามีความสัมพันธ์จะมีการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงทุกฝ่ายและคำนึงถึงผลประโยชน์รวมทั้งองค์การเป็นสำคัญ⁵²

วราภรณ์ ตระกูลสฤษฎ์ กล่าวถึงลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี ดังนี้

1. ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบ โดยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถที่แต่ละบุคคลมีความถนัด มีความเชี่ยวชาญ ตามความพึงพอใจ ในการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม จำเป็นจะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความสับสนและขัดความรับผิดชอบ และเป็นที่ยอมรับกันในทุกองค์การว่าการทำงานจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุด หากสมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเข้าร่วมแก้ไขปัญหาละเอียดประปราย ผลที่สุดคือร่วมกันตัดสินใจในงานของคน

⁵¹ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, 276.

⁵² ดร. สุนทราบุทธร, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา,

2. จำนวนสมาชิกในทีมต้องมีจำนวนพอเหมาะ ไม่ควรมีมากจนเกินไป เนื่องจากขนาดของกลุ่มที่ใหญ่เกินไปจะทำให้ความผูกพันภายในกลุ่มจะยิ่งลดน้อยลงมากเท่านั้น โดยทั่วไปทีมงานจะมีสมาชิกตั้งแต่ 3-7 คน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้อย่างทั่วถึง

3. มีการกำหนดระยะเวลา มีการศึกษาวิจัยจนได้ข้อสรุปว่าพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลจะเข้มข้นแข็ง ทำงานอย่างเต็มที่ขึ้นอยู่กับการกำหนดระยะเวลา ดังนั้นในการทำงานร่วมกันควรมีการกำหนดขอบเขต หรือระยะเวลาไว้ให้แน่ชัดเพื่อเป็นแนวทางในการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

4. ความสามารถในการแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเรียนรู้เป็นทีมและผลงานของทีม(team performance) กล่าวคือ การสามารถจัดการแก้ปัญหาในทีมได้ดี การเรียนรู้ในทีมและผลงานของทีมจะประสบความสำเร็จสูงเช่นเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็นทีม จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นและจะช่วยส่งเสริมให้เกิดทักษะในการแก้ปัญหา⁵³

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

ในการทำงานเป็นทีมนั้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ทีมงานหรือองค์กรนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการนั้นคือ องค์ประกอบต่าง ๆ ของทีมงาน เช่น สมาชิกของทีม ภาวะผู้นำ กระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน เป้าหมาย การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาหลายคนที่ได้เสนอแนวคิดของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ดังเช่น วราภรณ์ ตระกูลสฤณี กล่าวว่า 1) สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมเป็นหนึ่งเดียวกัน 2) มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนการรับผิดชอบของสมาชิกไว้ให้ชัดเจน 3) บรรยากาศในการทำงานที่ดี กล่าวคือมีความเป็นกันเอง อบอุ่นและเป็นมิตร 4) สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ 5) ทีมงานพยายามส่งเสริมให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย 6) มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานประจำ 7) สมาชิกมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก 8) สมาชิกให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจ และบริสุทธิ์ใจต่อกัน 9) สมาชิกจะร่วมมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา 10) การตัดสินใจของทีมงานถือว่าสมาชิกทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบ 11) สมาชิกทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมทีมกัน 12) สมาชิกทุกคนมีการยอมรับนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน 13) ทุกคนในทีม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย⁵⁴

⁵³ วราภรณ์ ตระกูลสฤณี, การทำงานเป็นทีม, 12-14.

⁵⁴ เรื่องเดียวกัน, 36.

สมคิด บางโม กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ

1. จำนวนสมาชิกในทีมไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน 10-12 คน ถ้าทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะทำให้งานเกิดปัญหามากกว่าผลสำเร็จ

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ ชัดเจน และควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน

3. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มีใจทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

4. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมันนั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ

5. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงานยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

6. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร เพราะถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก เขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

7. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่

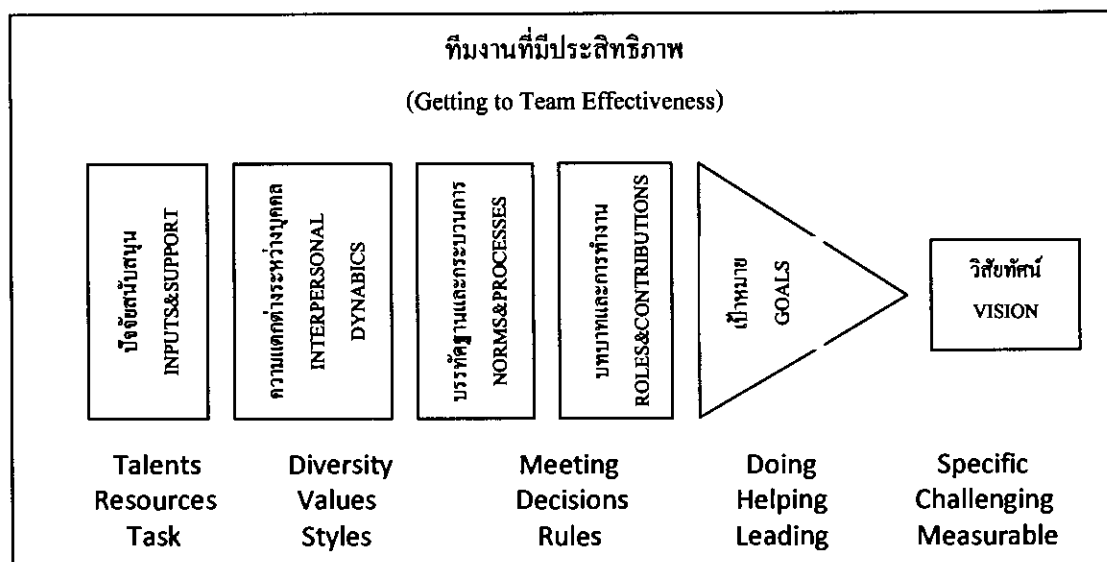
8. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ⁵⁵

แนวคิดของเนตร์พัฒนา ขาววิราช ได้กล่าวว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ ทีมที่สามารถทำงานได้บรรลุผลตามเป้าหมาย การมีความคิดใหม่ ๆ การปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการทำงาน มีข้อผูกพันกันในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁵⁶ การทำงานเป็นทีมเน้นที่การให้ความสำคัญกับคน คือ 1) การทำให้สมาชิกในทีมงานมีความพึงพอใจ 2) การทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีมงานและการบริหารของผู้บริหารในองค์กร 3) มีการสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน 4) การทำให้ความขัดแย้งลด

⁵⁵ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิทียพัฒน์, 2552), 246-247.

⁵⁶ เนตร์พัฒนา ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, 284.

น้อยลงให้มากที่สุด 5) มีการแก้ไขปัญหาคอขวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) เสริมสร้างการรับรู้ในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกในทีมงาน⁵⁷



แผนภูมิที่ 6 ภาพแสดงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา : เนตร์พัฒนา ขาววิราช, การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ปจำกัด, 2553), 284.

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ 1) ทีมงานที่ทำงานเพื่อเป้าหมายร่วมกัน 2) มีความขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยมากและมีความร่วมมือกันขจัดความขัดแย้ง 3) สมาชิกแต่ละคนมีพฤติกรรมสนับสนุนกันและกันอย่างจริงจัง 4) การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างเปิดเผย 5) สมาชิกทำงานร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายต่างๆ ขององค์การอย่างชัดเจน 6) มีการสร้างเสริมความสัมพันธ์ภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน 7) มีการทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคในการทำงานร่วมกันที่ดี เพราะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน และยังทำให้มีการวางแผนและทำการตัดสินใจร่วมกัน เนื่องจากมีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเดียวกันอีกด้วย ซึ่งประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมนี้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเรื่องนี้ ดังนี้

วูดค็อกและฟรานซิส (Woodcock and Francis) กล่าวว่าทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะนำประโยชน์มาสู่องค์การคือ

⁵⁷ เรื่องเดียวกัน.

1. สมาชิกทีมแต่ละคนปฏิบัติงานในกลุ่ม ที่ทุกคนยอมรับความสามารถของกันและกัน และภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ขององค์การ
2. หัวหน้าทีมมอบอำนาจ และให้โอกาสแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มความสามารถ
3. สมาชิกได้รับการส่งเสริมให้ทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
4. ความหลากหลายด้านความรู้ความเชี่ยวชาญของทีมงาน ช่วยให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงด้วยดี
5. ประสบการณ์และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของสมาชิกทำให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพดีขึ้น
6. ช่วยลดต้นทุนด้านการบริหาร และขจัดอุปสรรคด้านการสื่อสารของสมาชิก
7. เพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ
8. ช่วยให้ทุกคนเข้าใจกระบวนการทำงานร่วมกัน
9. สร้างความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความรับผิดชอบร่วมกัน และผูกพันทางใจต่อทีม⁵⁸

การทำงานเป็นทีมนอกจากจะมีผลต่อองค์การ โดยส่วนรวมแล้วยังมีผลดีต่อสมาชิกแต่ละบุคคลในทีมงานนั้นด้วย เหตุผล 3 ประการของธรรมาธิปไตย คือ

1. เป็นการรวมเอาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุด ขององค์การเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถปฏิบัติงานที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจทำได้ เพราะนอกจากจะได้แรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะได้ความคิดหลากหลายแง่หลายมุมมาผสมผสานกัน ทำให้ศักยภาพแฝงที่แต่ละคนมีอยู่ถูกนำมาใช้ได้มากที่สุด
2. ทำให้มีการมอบหมายให้รับผิดชอบเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ และความพอใจของแต่ละคน เป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันยังผลให้แต่ละคนมีโอกาสรสร้าง หรือพัฒนาความสามารถด้านอื่น ๆ ให้ดีขึ้น โดยการเรียนรู้จากสมาชิกผู้ร่วมงาน
3. ช่วยให้สมาชิกแต่ละคน ได้รับการตอบสนองความต้องการทางสังคม ได้แก่ความรัก การยอมรับซึ่งกันและกัน อันจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานในที่สุด⁵⁹

⁵⁸ Mike Woodcock and Dave Francis, Team Building Strategy (Hampshire, England: Gower, 1994), 205.

⁵⁹ ธรรมาธิปไตย, การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา, 215.

ขงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมว่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในภาพรวม สรุปได้ดังนี้

1. งานดีมีคุณภาพเนื่องจากทีมงานจะเห็นเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน รวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย ทำให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน ทำให้งานประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. ลดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากทำงานกับเพื่อนร่วมงานทีมงานเดียวกัน

4. รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้รู้ว่า ตนต้องทำอะไรบ้าง และในขณะเดียวกันก็รู้บทบาทหน้าที่ของเพื่อนร่วมทีมงานคนอื่น ทำให้พร้อมจะให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือได้

5. ปลุกฝังความรับผิดชอบ เนื่องจากต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้ต้องรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนให้ดี เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม

6. สร้างมิตรสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทำให้ทีมงานมีความสนิทสนมหรือคุ้นเคยกันมากขึ้น ทำให้สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมทีมงานได้อย่างมีความสุข

7. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ โดยสมาชิกของทีมงานช่วยกันระดมความคิด ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพ^{๖๐}

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ และคนอื่น ๆ สรุปการทำงานเป็นทีมจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ คือ

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยสร้างความไว้วางใจ ช่วยเหลือกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดี ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และช่วยทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้กลุ่มสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในทีมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งทางด้านกำลังความคิด กำลังกาย และกำลังใจ โดยสมาชิกสามารถร่วมมือกันและผนึกกำลังกันให้เป็นหนึ่งเดียวในการร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา และฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ อย่างราบรื่น

2. สร้างความมั่นคงในอาชีพ ทีมงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเพิ่มผลผลิตทำให้องค์การมีรายได้และกำไรสูงขึ้น สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมงานมีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้องค์กรต่าง ๆ มักจะปรับ

^{๖๐} ขงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ป๊อปปูล่า, 2547), 215.

ระบบประเมินผล และให้ผลตอบแทนที่จูงใจแก่ทีม ทำให้สมาชิกในทีมงานที่ประสบความสำเร็จมีความก้าวหน้า ทั้งทางด้านการงาน รายได้ และอาชีพที่มั่นคง

3. สร้างความสัมพันธ์ในงาน สมาชิกในทีมงานจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยระดมกำลังกาย กำลังใจและกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของสมาชิกเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ และความผูกพันในฐานะสมาชิกของทีม หรือที่เรียกว่า “one for all all for one” ทำให้บุคคล ทีม และงานมีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิด และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

4. เพิ่มพูนการยอมรับนับถือระหว่างกัน ทีมงานต้องกำหนดและจัดสรรตำแหน่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก เช่น หัวหน้าทีม นักวิเคราะห์ ผู้ประสานงานของทีมและสมาชิกอื่น ๆ โดยสมาชิกที่ร่วมทีมจะรับรู้ ยอมรับ และมีความเข้าใจต่อกันว่าเขาจะต้องแสดงบทบาทอย่างไรและในช่วงใดให้เหมาะสม และส่งเสริมการทำงานของสมาชิกอื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม และเอกภาพของกลุ่ม⁶¹

ไพโรจน์ บาลัน ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมไว้ดังนี้

1. มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยฐานความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น
2. มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบต่องานและทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
5. มีการมองหายางาน (กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. มีสภาพแวดล้อมรวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในทีมแรงกระตือรือร้น และแรงจูงใจมากขึ้น⁶²

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมมีประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง เพราะมนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกัน มีการพึ่งพาอาศัยกันและกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสำเร็จมากกว่าการทำกิจกรรมนั้น ๆ เพียงคนเดียว การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบหนึ่งของการ

⁶¹ ฉัฐพันธ์ เจริญนันท และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : เอ็กสปอร์ทเน็ท, 2548), 43-45.

⁶² ไพโรจน์ บาลัน, ทักษะการบริหารทีม (กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2551), 21.

บริหารที่ยอมรับกันว่า เป็นการบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงานมากที่สุด เพราะการทำงานเป็นทีมเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีทำให้คนรักและผูกพันต่องาน มองเห็นอนาคตองค์การอย่างชัดเจน ซึ่งคนมีส่วนรับผิดชอบจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจที่ได้รับ ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานได้ เป็นอย่างดี

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานเป็นทีมใด ๆ ในองค์การ ย่อมมีปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานอย่างแน่นอน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วยหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน องค์ประกอบต่าง ๆ ที่หลากหลายในการทำงานเป็นทีม หรือความสลับซับซ้อนขององค์การ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและความหลากหลายของสมาชิก อีกทั้งกระบวนการทำงานเป็นทีมซึ่ง จำเป็นต้องคำนึงถึงอุปสรรค อันนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานไม่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ดังนั้นเพื่อหามาตรการและแนวทางแก้ไข จึงได้ศึกษาและรวบรวมอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นใน ทีมงาน ดังนี้

ฉัตรพันธุ์ เขจรนันท์ และคนอื่น ๆ ได้เสนออุปสรรค 9 ประการของทีมงานคือ

1. ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพ (personality differences) ปกติบุคคลทุกคนล้วนแต่ มีคุณสมบัติเฉพาะของคนที่ทำให้แต่ละคนมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างและ หลากหลายจะเป็นประโยชน์ต่อการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพราะถ้าทุกคนมีความเหมือนกัน ทีมงานก็จะไม่มีความยืดหยุ่น และสมาชิกก็ไม่สามารถทำงานทดแทนหรือส่งเสริมซึ่งกันและกันในส่วนที่ขาดไป เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนจะมีวิธีคิด นิสัย ความชอบ และวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นถ้าเรานำความรู้ความสามารถของเขามาใช้ผสมผสานกัน ก็จะสร้างประโยชน์แก่ทีมงานและ องค์การอย่างเต็มที่ แต่ความแตกต่างระหว่างบุคคล อาจจะเป็นปัญหาสำคัญต่อการประสานงานและ การทำงานร่วมกันได้ เพราะเราแต่ละคนอาจจะมีอคติต่อบุคคลอื่น ซึ่งมีลักษณะหรือบุคลิกภาพที่ แตกต่างหรือทำให้เราไม่ชอบใจ ทำให้เราไม่อยากติดต่อสื่อสารหรือทำงานด้วย ตลอดจนแสดง ความไม่เชื่อใจและไว้วางใจระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงานและประสิทธิภาพของทีม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่จะเข้าเป็นสมาชิกของทีม โดยจัดการ ฝึกอบรมให้เขาเปิดใจรับ และอยู่ร่วมกับบุคคลที่แตกต่างกับตนอย่างสอดคล้องและเหมาะสม

2. การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียมกัน (unequal contributions) จะมีความสำคัญ ต่อการอยู่ร่วมกันและความสามัคคีของทีม เพราะสมาชิกจะเกิดความขัดแย้งและแตกแยกกัน แต่ ผู้บริหารก็ต้องยอมรับว่าไม่มีความเสมอภาคอย่างแท้จริงในสังคม ดังนั้นถึงสมาชิกแต่ละคนจะมี

ส่วนร่วมทำงานไม่เท่ากันหรือมีความสามารถไม่เท่ากัน แต่เขาก็ควรแสดงความตั้งใจและเต็มใจในการเป็นสมาชิก ในทางกลับกันหากสมาชิกในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพพบว่าสมาชิกบางคนไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สมาชิกคนอื่น ๆ จะช่วยเติมเต็มในสิ่งที่ขาดไป ซึ่งเราอาจจะกล่าวได้ว่า เป็นหน้าที่และความชอบของหัวหน้าทีม ที่จะต้องกำหนดและจัดสรรความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่ใช่ปล่อยให้ทีมดำเนินงานอย่างเป็นอิสระแบบใครอยากทำอะไรก็ทำไป หรือทางใครทางมัน จนสุดท้ายอาจจะสร้างปัญหาที่สมาชิกต่างไม่ยอมรับผิดชอบในการทำงานของตน จนทำให้ประสิทธิภาพและผลงานของทีมตกต่ำลง

3. การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วมในทีม (no sense of belonging) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพต้องการความเชื่อใจ ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันจากสมาชิกทุกคนในทีม ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในผลงานและความสำเร็จของทีม แต่ทีมในองค์กรต่าง ๆ อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกันนานพอที่จะรู้จักกัน และมีความเคารพซึ่งกันและกันมากนัก โดยสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำเป็นหรือจำใจที่จะต้องทำงานร่วมกัน คามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม จึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องเตรียมความพร้อมให้กับบุคคลและทีมที่จะรวมตัวกันให้มีความเข้าใจ ผูกพัน เคารพซึ่งกันและกันและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาดังนั้น ๆ

4. ความล้มเหลวในการประเมิน (failure of evaluation) เพื่อความก้าวหน้าและสำเร็จของทีม ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบรายละเอียดและได้รับข้อมูลของการทำงานเพื่อกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไขในอนาคต ซึ่งจะอาศัยความสามารถในการตั้งคำถามให้ตรงประเด็นและค้นหาข้อมูลได้อย่างเจาะลึกโดยเฉพาะกับหัวหน้าทีม ซึ่งหากหัวหน้าทีมงานขาดคุณสมบัติในการค้นหาปัญหาและเป้าหมายที่สำคัญแล้ว เขาจะไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือได้ในการประเมินผลงานของลูกทีม ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหอย่างถูกต้อง ทำให้ทีมปฏิบัติงานไปตามหน้าที่โดยไม่ทราบว่ามีปัญหาอะไรหรือต้องปรับปรุงอย่างไร ซึ่งจะทำให้การทำงานของทีมงานพบกับอุปสรรคและล้มเหลวในที่สุด

5. อำนาจของผู้นำ (power of the leader) อาจเกิดขึ้นจากการยอมรับของสมาชิกหรือการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะใช้อำนาจของตนในการผลักดันทีมงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเขาจะต้องรู้จักหวั่นในการใช้พระเดชและพระคุณให้เหมาะสม มิฉะนั้นจะเกิดปัญหาการไม่ยอมรับและขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำ ทำให้การสั่งงานและการปฏิบัติงานขาดความศักดิ์สิทธิ์ ตลอดจนปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและการเมืองในกลุ่ม

6. การขาดแคลนทางเลือก (to be short of alternatives) ทีมงานที่มีสมาชิกน้อยเกินไป หรือทีมงานที่มีเอกภาพสูง อาจจะมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจจำกัด ดังนั้นเมื่อสมาชิกในทีม ต่างรู้สึกพอใจแผนงานที่มีอยู่ และต้องดำเนินการให้เสร็จตามแผนโดยเร็ว ทำให้ไม่สนใจข้อมูลอื่น ๆ และมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่น ๆ ทำให้การปฏิบัติงานอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือไม่ได้รับผลตอบแทนที่สูงที่สุด หรืออาจสร้างปัญหาเนื่องจากทีมตัดสินใจดำเนินงานอย่างเร่งรีบและสะเพร่า ทำให้เกิดปัญหาและความล้มเหลวขึ้น

7. การปิดบัง (concealment) ทีมงานมักประสบความล้มเหลว หากสมาชิกไม่มีการ สื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา โดยสมาชิกจะเก็บ ข้อมูลสำคัญ และไม่ยอมเปิดเผยรายละเอียดที่ถูกต้องอย่างเต็มที่แก่ทีมงาน ทำให้กลุ่มตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น

8. ขาดการวินิจฉัยทีมงาน (short of teamwork diagnosis) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพทุก ทีม จำเป็นต้องตรวจสอบและประเมินตนเองอยู่เสมอ เพื่อรับรู้สถานะ ปัญหา อุปสรรค และ ความก้าวหน้าของทีม ทำให้สมาชิกสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาคือจำกัดต่าง ๆ และพัฒนาทีมไป ข้างหน้าก่อนที่จะเกิดปัญหาลุกลามและรุนแรงขึ้น แต่ในทางปฏิบัติทีมงานส่วนใหญ่ต่างมุ่งปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายของตน โดยละเลยการวิเคราะห์และตรวจสอบตนเองทำให้ปัญหาต่าง ๆ ค่อย ๆ ก่อตัว และขยายตัวลุกลามขึ้นอย่างช้า ๆ เมื่อทีมงานเริ่มรู้ตัวว่ามีปัญหาก็อาจจะสายเกินไป หรือเกิด ความสูญเสียขึ้นแล้ว ดังนั้นทีมงานอาจจะมอบหมายหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบผลงานของทีม ให้กับสมาชิกบางคน ซึ่งสมาชิกคนอื่น ๆ ต่างยอมรับในความคิดเห็นและความสามารถ เพื่อที่จะ สามารถสะท้อนสถานะและปัญหาของทีมได้ทันเวลา

9. ขาดการกระจายข่าวสารสู่ระดับล่าง (lack of spreading the news to lower level) นอกจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสื่อสารภายในทีมมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จและความล้มเหลวของทีม ดังนั้นทีมงานควรประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดได้รับทราบและทำความเข้าใจ มิฉะนั้นทีมงานอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานทำ ให้การทำงานล่าช้าหรือไม่เกิดผลตามที่ต้องการ⁶³

สำหรับหลุยส์ จาปาเทศ กล่าวถึงอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม โดยเน้นทั้งที่หัวหน้า และทีมงานดังนี้

1. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม โดยมีสาเหตุจากหัวหน้าคือ

1.1 ขาดการวางแผนหรือแนวทางการปฏิบัติที่มั่นคง

1.2 ไม่มีการจัดรายงานให้ชัดเจนและเหมาะสม

⁶³ ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ, การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ, 45-52.

- 1.3 คำสั่งไม่ชัดเจนหรือเปลี่ยนแปลงบ่อย
- 1.4 ขาดการติดตามงานที่ดี
- 1.5 ขาดการเสนองาน และการแนะแนวทาง
- 1.6 ไม่ได้แบ่งตามความถนัด
- 1.7 ไม่ได้คำนึง คน เงิน อุปกรณ์ เทคโนโลยี และเวลา
- 1.8 ขั้นตอนในการปฏิบัติงานไม่กระจ่างชัดทำให้ไม่เห็นทางไปข้างหน้า
- 1.9 ขาดการควบคุมคุณภาพในระหว่างผลิตหรือการปฏิบัติการ
- 1.10 ขาดการประสานงานหรือขาดผู้รับผิดชอบในการประสานงานในกิจกรรมที่ทำ
2. อุปสรรคในการทำงานเป็นทีมโดยมีสาเหตุมาจากทีมงาน คือ
 - 2.1 ไม่ตระหนักถึงวางแผนร่วมกันทำให้ขาดความร่วมมือ
 - 2.2 การรับคำสั่งปราศจากการทบทวนคำสั่งให้แน่ชัด
 - 2.3 ไม่ทบทวนหรือสอบถามเมื่อเกิดความสงสัย
 - 2.4 ขาดการลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติหรือความสำคัญก่อนหลัง
 - 2.5 ทีมงานขาดความชำนาญหรือผู้ชำนาญในแต่ละจุดของงาน
 - 2.6 ขาดการเสนองานกันเองหรือไม่ยอมรับกันในกลุ่ม
 - 2.7 ไม่เพิ่มพูนความรู้ภายในทีมอยู่เสมอ
 - 2.8 พนักงานหรือทีมยังไม่เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม⁶⁴

ส่วนวิชัช โสสุวรรณจินดา กล่าวถึงอุปสรรค หรือสิ่งที่ป็นเครื่องขัดขวางการทำงานเป็นทีม ที่หัวหน้าป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้แก่

1. ทักษะที่ไม่ดีต่อกันซึ่งก่อให้เกิดการต่อต้าน
2. ความรู้สึกเป็นคนนอกกลุ่ม
3. ความไม่เป็นธรรม เรื่องค่าจ้าง เงินเดือนหรือผลตอบแทน
4. ความคิดแตกต่างกันในการทำงานให้เสร็จ
5. ความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
6. การขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการ
7. การไร้สมรรถภาพในการบริหาร ทำให้เกิดความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้⁶⁵

⁶⁴ หลุยส์ จำปาเทศ, กลยุทธ์การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข (ปทุมธานี : สถาบันการบริหารและจิตวิทยา, 2545), 16.

⁶⁵ วิชัช โสสุวรรณจินดา, หัวหน้างานพันธุ์แท้, 92.

อย่างไรก็ตามปัญหาและอุปสรรคของทีมงาน อาจเกิดจากผู้นำ สมาชิก สภาพในทีม และภาวะแวดล้อม จึงเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในทีมจะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจังในการแก้ปัญหา เพื่อให้ทีมไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานบริหารราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยการปรับโครงสร้างกระทรวงใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ตั้งอยู่บริเวณโรงเรียนวัดหนองตาสาม ตำบลอุทุมพร อำเภอกู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

วิสัยทัศน์

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ พัฒนาได้มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศ ภายในปี 2556”

พันธกิจ

1. จัดบริการการศึกษาแก่ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพ

2. พัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษามีคุณภาพ และมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

4. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพ

5. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้ตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสาน ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

7. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ
เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการบริการการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ และได้รับการพัฒนาให้มีความรู้คู่คุณธรรม

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง และผ่านการรับรองจาก สมศ.

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และสถานศึกษาบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และใช้ระบบ ICT ที่ทันสมัย
กลยุทธ์

1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้าน ICT เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพทั่วถึง เสมอภาคครอบคลุมทั้งกลุ่มเด็กปกติทั่วไป ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและลดอัตราการออกกลางคัน

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ เน้นการใช้ภาคีเครือข่ายให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และระบบ ICT ที่ทันสมัย

สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยอำเภออุทุมพร อำเภอสองพี่น้องและอำเภอดอนเจดีย์ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา จนถึงมัธยมศึกษาตอนต้น โดยมีข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2554 ดังนี้ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 137 โรงเรียน ครู 1,406 คน นักเรียน 24,561 คน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 10 โรงเรียน ครู 293 คน และนักเรียน จำนวน 7,965 คน ประกอบด้วย 3 อำเภอคือ อำเภออุทุมพร อำเภอสองพี่น้อง และอำเภอดอนเจดีย์

การแบ่งโครงสร้างภายในแบ่งเป็นกลุ่ม 8 กลุ่ม และ 1 หน่วย คือ

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มนโยบายและแผน

5. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
7. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school-based management) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้จัดตั้งกลุ่มโรงเรียนจำนวน 15 กลุ่มประกอบด้วย

อำเภออู่ทอง	5 กลุ่มและกลุ่มขยายโอกาส 1 กลุ่ม
อำเภอสองพี่น้อง	5 กลุ่มและกลุ่มขยายโอกาส 1 กลุ่ม
อำเภอดอนเจดีย์	2 กลุ่มและกลุ่มขยายโอกาส 1 กลุ่ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กษิณ ชินวงศ์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ 2) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการใช้อำนาจด้านการบังคับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีการใช้อำนาจในการบริหาร โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁶⁶

เจริญชัย บรรเลงรัมย์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี

⁶⁶ กษิณ ชินวงศ์, “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), ง.

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันและบริหารงานในโรงเรียนที่มี ขนาดต่างกันมีพฤติกรรมการใช้ อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงาน ต่างกันมีพฤติกรรมการใช้อำนาจไม่แตกต่างกัน⁶⁷

อภิชาติ ไตรธิเลน ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมใน โรงเรียนที่ส่งผลต่อ การบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่าสภาพ การทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน และครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความ คิดเห็นต่อสภาพการทำงานเป็นทีม และประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปไม่แตกต่างกัน ผู้บริหาร โรงเรียนและครูสอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงาน เป็นทีมและ ประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปไม่แตกต่างกัน สภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดบทบาท หน้าที่ ด้านการสื่อสารแบบเปิด ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ด้านการสร้างควมไว้วางใจ และการรับนับถือ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์และด้านภาวะผู้นำในทีมมีอำนาจ พยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไปของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁸

ชานน ตรงดี ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับ แรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย ผลการวิจัยสรุปว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ครู โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศ ขนาดโรงเรียน และประสบการณ์ต่างกัน มีการรับรู้ การใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความ

⁶⁷ เจริญชัย บรรณธรรม, “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้ บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุดรธานี, 2550), จ.

⁶⁸ อภิชาติ ไตรธิเลน, “สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารทั่วไป ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550), จ.

สัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁹

ศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามความเห็นของข้าราชการครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจอ้างอิงมากที่สุด 2) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามความเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนตามความเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านอำนาจการให้รางวัล ไม่แตกต่างกัน แต่การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนด้านอำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางมีการใช้อำนาจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ 4)การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01⁷⁰

กาญจนา มงคลละศิริ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷¹

⁶⁹ ชานน ตรงดี, “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2551), จ.

⁷⁰ ศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์, “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต1-7” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2552), จ.

⁷¹ กาญจนา มงคลละศิริ, “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองนครพนม” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม, 2552), จ.

มัลลิกา วิษุกรอิงครัต ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า 1)การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2)การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3)การเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรีจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง⁷²

อัจฉรา ชุนณะวงศ์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง พบว่า ความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ที่จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ตามขนาดโรงเรียน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน⁷³

วราภรณ์ พรหมรัตน์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 โดยรวมและรายด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁴

⁷² มัลลิกา วิษุกรอิงครัต, “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), จ.

⁷³ อัจฉรา ชุนณะวงศ์, การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553) , จ.

⁷⁴ วราภรณ์ พรหมรัตน์, “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3” (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), จ.

งานวิจัยต่างประเทศ

อีลเลียต (Elliott) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจผู้บริหาร และการสนับสนุน(เลื่อนตำแหน่ง) การวิจัยครั้งนี้พบว่า ความคล้ายคลึงกันที่มากขึ้นในการใช้อำนาจที่มีอยู่ระหว่างผู้ซึ่งได้รับการสนับสนุนและบุคคลซึ่งคัดค้านใจว่าใครได้รับการสนับสนุน ผู้บริหารที่ได้รับการสนับสนุนก็คล้ายกันกับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในการใช้อำนาจทุกชนิด พร้อมกับข้อยกเว้นของอำนาจแบบเชี่ยวชาญ ไม่มีผู้บริหารใดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนแตกต่างจากกลุ่มเพื่อนซึ่งได้รับการสนับสนุน และผู้มีอำนาจตัดสินใจในการใช้อำนาจตามตัวบทกฎหมาย ผู้บริหารที่ได้รับการสนับสนุนและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจยังได้แสดงตนเองว่า ใช้รูปแบบการใช้อำนาจทั้งหมดถี่มากกว่าผู้บริหารที่ไม่ได้รับการสนับสนุนการใช้ผู้บริหารที่ได้รับการสนับสนุนด้านงาน ความแตกต่างในการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับเพศ สตรีจะใช้อิทธิพลและอำนาจแฝงเด่นชัดกว่ากลุ่มบุรุษเพศ บุรุษจะใช้การบังคับขู่เข็ญและอำนาจตามตัวบทกฎหมายเด่นชัดกว่าสตรี ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างเพศที่พบในการใช้รางวัลและอำนาจแบบเชี่ยวชาญ ผู้ตัดสินใจยังมีความแตกต่างเรื่องเพศอีกด้วย พร้อมกับมีบุรุษสนับสนุนการใช้การขู่เข็ญบังคับและอำนาจตามกฎหมายเด่นชัดกว่าฝ่ายหญิง อย่างไรก็ตามไม่มีนัยที่แตกต่างกันมากนักในการใช้อำนาจระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้รับการสนับสนุน ข้อมูลที่ได้แสดงให้เห็นชนิดของอำนาจที่ใช้เป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสนับสนุน และแนะนำว่ามันมีความสำคัญมากกว่าเพศ ข้อมูลที่ได้ยังแสดงให้เห็นว่า ปัจเจกบุคคลที่ต้องการความก้าวหน้าซึ่งเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจชนิดต่างๆ ซึ่งใช้โดยผู้มีอำนาจตัดสินใจ อาจจะเพิ่มโอกาสของการสนับสนุนมากขึ้นถ้าพวกเขาใช้อำนาจวิธีเดียวกัน⁷⁵

ฮาลาร์ (Halar) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาเรื่อง การสำรวจการเข้าใจโครงสร้างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารระดับกลางในรัฐโอไฮโอ ผลการวิจัยพบว่า ผู้หญิงและผู้ชายให้ความสำคัญการใช้พลังอำนาจต่างกัน โดยผู้หญิงให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้พลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญและผู้ชายให้ความสำคัญอย่างมากในการใช้อำนาจจากข้อมูลข่าวสารและอำนาจบังคับ และพบว่าประสบการณ์ในการบริหาร 4-7 ปี และ 8 ปีขึ้นไปใช้พลังอำนาจตามกฎหมายมาก⁷⁶

บรายสกี (Zbryski) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจร่วมกันในความเป็นผู้บริหาร : ความรอบรู้(ความเข้าใจ)ของผู้บริหาร ผลการวิจัยครั้งนี้ได้สนับสนุนความคิดตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ

⁷⁵ S. Elliott, "Power, principals, and promotion" (Ph.D. Dissertation, Graduate School, University of Colorado at Denver, 2000), 5.

⁷⁶ W. C. Halar, Middle manager in the state of Ohio power base preferences based on the power perception profile survey. Ohio University, 2003, 45.

มอบหมายตามกฎหมายซึ่งสั่งการโดยสำนักกฎหมายจังหวัด (พ.ร.บ. โรงเรียนและระเบียบทางการศึกษา) ของอัลเบอร์ต้า นโยบายฝ่ายกิจกรรมโรงเรียน และข้ออ้างอิงอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลที่คาดหวังและให้ข้อมูล ถ้าไม่มีการสั่งการการปฏิบัติหน้าที่แฝงการใช้อำนาจของผู้บริหารก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นมันสำคัญที่ว่าปัจเจกบุคคลเหล่านั้นและตัวแทนจะสำนึกว่า อำนาจที่มอบหมายและคำสั่งของเขาจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการปฏิบัติงานแฝงการใช้อำนาจของผู้บริหาร⁷⁷

จาง (Jang) ได้ศึกษาอำนาจ อิทธิพล และความขัดแย้งในสภาโรงเรียนเกาหลี พบว่า มีการเชื่อมโยงระหว่างการเข้าใจความขัดแย้ง อิทธิพลทางสังคม และฐานอำนาจของผู้บริหาร เช่น การใช้อำนาจอ้างอิงของผู้บริหารมีผลกระทบต่อความขัดแย้งในเฉพาะบุคลากรครูและผู้ปกครอง ลดลง และมีผลต่อความขัดแย้งโดยรวมของครู และคณะบุคคลลดลงขณะที่การใช้อำนาจบังคับมีผลต่อภาพรวมของความขัดแย้งของครูและผู้ปกครองเพิ่มขึ้น จากการพิจารณาในภาพรวมปรากฏว่าสถาบันสภาโรงเรียนเป็นไปได้ที่จะถูกทำลายเมื่อผู้บริหารไม่ให้ความรู้ความเข้าใจหรือไว้วางใจในอำนาจที่มาจากตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งอำนาจบังคับและอำนาจหน้าที่ ครูที่มีระดับอายุสูงกว่ามีความสัมพันธ์กับความขัดแย้งภายในของครูลดลง การใช้อำนาจเชี่ยวชาญของผู้บริหารกับการเพิ่มอิทธิพลของครูสามารถทำนายได้ว่าความขัดแย้งภายในของครูที่มีอายุน้อยลดลง ขณะที่การใช้อำนาจบังคับปรากฏนัยสำคัญของตัวแปรความขัดแย้งภายในของครูเพิ่มขึ้นและผู้บริหารที่ใช้อำนาจอ้างอิงพบว่า ความขัดแย้งภายในและภายนอกของครูลดลง⁷⁸

ฮาสเซนบอห์เลอร์ (Hassenboehler) ได้ศึกษาการฝึกหัดการใช้อำนาจโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยเหล่านี้ได้อธิบายถึงการรายงานด้วยตนเองของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในรัฐหลุยเซียน่า และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารเหล่านั้นที่มีคือโรงเรียนต่าง ๆ และประชากรศาสตร์มองผู้บริหารเช่น ทำเลที่ตั้ง ระดับความยากจน โรงเรียน ผลการปฏิบัติงาน ชนิดของโรงเรียนและประสบการณ์ เพศ การศึกษา การฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำชาติพันธุ์ เป็นต้น ของการรายงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย การวิจัยครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงข้อมูลพื้นฐานซึ่งอยู่เหนือการตรวจสอบที่จะใช้เป็นฐานตรวจสอบครั้งต่อไปเท่านั้น มันเกิดขึ้นพร้อมกับการศึกษาวิจัยที่จำกัดบางตัวในขอบข่ายนี้ แต่ไม่ได้แนะนำข้อมูลที่ไม่ปกติบางอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายของทางราชการ โดยให้ผู้บริหารปฏิบัติตามผลการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารรายงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงต่อการตอบสนอง

⁷⁷ G. Zbryski, Power sharing in the principal ship: Nine principals' perceptions.

Ph.D. Dissertation, Graduate School, University of Alberta(Canada),2003, 80.

⁷⁸ D. Jang, Power, influence, and conflict in Korean School Councils. Dissertation Abstracts International, 2004, 23.

ของพวกเขาในสถานการณ์ที่สำคัญชนวิพากษ์ เนื่องจากการบังคับขู่เข็ญจากภายนอก อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้ยังได้เสนอให้เห็นอย่างแจ่มชัดว่า ผู้บริหารอาจจะไม่รายงานการตอบสนองที่แท้จริงในสถานการณ์เหล่านี้ก็ได้⁷⁹

ดักเวิร์ธ (Duckworth) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจพื้นฐานของผู้บริหาร โดยผู้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น สมาคม และผู้ได้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจทั้ง 7 แหล่ง ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง อำนาจบังคับ อำนาจจากความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจจากการให้รางวัล อำนาจข้อมูล ขาวสารและอำนาจเชื่อมโยง มีความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน ผู้นำอาจจะอยู่ในอันตรายหากใช้อำนาจในทางที่ผิด หรือการไม่ใช้อำนาจพื้นฐานทั้งหลายอย่างเต็มศักยภาพ ในสถานการณ์อันใดอันหนึ่ง จำเป็นสำหรับผู้หน้าที่จะเรียนรู้เพื่อสังเกตพื้นฐานอำนาจทั้งหลายให้ดีขึ้น แล้วพัฒนาความชำนาญในการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ และนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานบริหาร⁸⁰

ลอยด์ (Loyd) ได้ศึกษาเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างผู้บริหารกิจการนักศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลบ่งชี้ว่า ผู้บริหารกิจการนักศึกษาซึ่งมีเงินเดือนสูงกว่า และที่ใช้เวลาในวิชาชีพมากกว่าและในสถาบันของตน มักจะมีความพึงพอใจในงานของตนมากกว่าเพื่อร่วมงานของตนพึงพอใจ นอกจากนี้มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในความพึงพอใจด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่า (ความสัมพันธ์กับคณาจารย์ ทีมงาน และนักศึกษา) กับผู้ที่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า ในที่สุดได้เลือกแบบข้อค้นพบที่ผ่านมาว่าความพึงพอใจด้านมนุษยสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายใน มีสหสัมพันธ์สูงที่สุดในปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า ปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ ของทีมงาน รวมกันเข้าเป็นส่วนประกอบเดียวเท่านั้น ไม่ใช่ 8 ประการ ดังที่ผู้วิจัยเสนอแนะไว้ และพบว่าผู้ที่มีเงินเดือนสูงกว่ารับรู้ทีมงานที่มีเพื่อนร่วมงานทั้งในสำนักงานและในระดับแผนกได้มากกว่าผู้ที่มีเงินเดือนน้อยกว่า ผู้บริหารมีประสบการณ์ต่างกันระหว่างทีมงานในระดับสำนักงานและระดับแผนก มีสหสัมพันธ์ทางบวกระหว่างทีมงานที่รู้สึกและระดับความพึงพอใจในงานที่มีประสบการณ์สำหรับผู้บริหารกิจการ

⁷⁹ D. Hassenboehler, The exercise of power by high school principals. Ph.D.

Dissertation, Graduate School, University of New Orleans, 2004, 8.

⁸⁰ L. E. Duckworth, The relationship between self-perceived power based of participants of the center for leadership training program and 360- degree feedback evaluations from colleagues. Dissertation Abstracts International, 2005, 10.

นักศึกษา ส่วนประกอบของความพึงพอใจทั้ง 3 ประการ และส่วนประกอบของทีมงานทั้ง 8 ประการ (ในระดับสำนักงานและระดับแผนก) มีสหสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน⁸¹

ออสโตรฟ (Ostrove) ได้ศึกษาการปฏิบัติการการฝึกอบรมเป็นทีมงานแบบสหวิทยาการของผู้อำนวยความสะดวก เพื่อพัฒนาความเข้าใจให้มากขึ้นเกี่ยวกับประโยชน์ของแนวคิดจำเพาะเกี่ยวกับทีมงาน เนื่องจากมีผลกระทบต่อความอำนวยความสะดวกของทีมงานที่มีประสิทธิผลในสภาพแวดล้อมการดูแลสุขภาพ และเพื่อให้โอกาสแก่ผู้วิจัยได้พัฒนาเทคนิคการคิดเชิงสะท้อนในเชิงลึก ที่จะปรับปรุงความสามารถของผู้วิจัยเองในฐานะผู้ให้ความสะดวกของทีมงานในสภาพแวดล้อมการดูแลสุขภาพ การฝึกอบรมในโรงฝึกงานใช้เวลา 2 วัน วิธีการฝึกงานได้แก่ การจัดส่ง โรงฝึกงานมี 8 หัวข้อเกี่ยวกับทีมงาน แต่ละหัวข้อนำเสนอโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ทีมงานแบบสหวิทยา โดยมีส่วนร่วมวิจัย 6 คน สามารถให้ข้อมูลสะท้อนกลับที่ล้ำค่า โครงการนี้ทำให้ผู้วิจัยสามารถบูรณาการการศึกษาที่มีมาก่อนและประสบการณ์ในการทำงานเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มความรู้ทักษะ และความสามารถของผู้วิจัยขึ้นได้ในฐานะที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกของทีมงานและผู้อำนวยความสะดวกในการฝึกอบรมโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม⁸²

⁸¹ Nicole Lynn. Loyd, "The Impact of a Teamwork Environment on Job Satisfaction : A Study of College and University Student Affairs Administrators," Dissertation Abstracts International. 66(1) : 110-A ; July, 2005.

⁸² Faye E. Ostrove, . "Facilitators' Interdisciplinary Teamwork Training Workshop," Masters Abstracts International. 44(3) : unpagged ; June, 2006.

สรุป

การบริหารการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการเพื่อให้ภารกิจบรรลุผล ซึ่งอำนาจก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องนำมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ทั้งตัวผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจของ เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) เกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจ 5 อำนาจ คือ อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจการบังคับ (coercive power) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจอ้างอิง (referent power) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ซึ่งการนำอำนาจมาใช้ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมีความเชื่อว่า การช่วยกันทำงานดีกว่าการทำงานคนเดียว แม้แต่การบริหารโรงเรียนก็ยังนิยมบริหารแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของ ร็อบบินส์และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมซึ่งประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย (clear goals) 2) ทักษะที่เกี่ยวข้อง (relevant skills) 3) ความเชื่อถือนระหว่างกัน (mutual trust) 4) ความผูกพัน (unified commitment) 5) การสื่อสารที่ดี (good communication) 6) ทักษะในการเจรจา (negotiating skills) 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) 8) การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (internal and external support) ซึ่ง หัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม คือการยอมรับความสามารถและความไว้วางใจกันและกัน มีความร่วมมือกันและสนับสนุนการทำงานของอีกทีม เมื่อใดที่ประสบปัญหา สมาชิกจะต้องรวมพลังช่วยกันแสวงหากลยุทธ์การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 2) เพื่อทราบการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 3) เพื่อทราบอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความต่าง ๆ รายงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำโครงร่างงานวิจัยเสนอต่อภาควิชาเพื่อนำเสนอบัณฑิตวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างหรือพัฒนาเครื่องมือ ทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมาเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

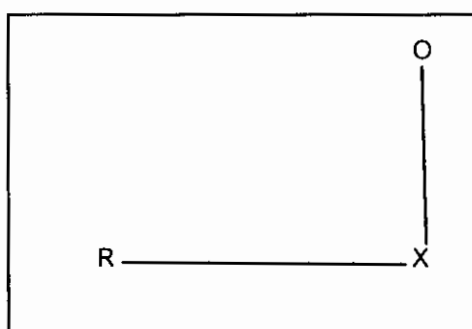
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติการจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

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



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรีเขต 2 จำนวน 137 โรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยสถานศึกษาในอำเภออู่ทอง จำนวน 54 โรงเรียน อำเภอสองพี่น้องจำนวน 55 โรงเรียน และอำเภอดอนเจดีย์จำนวน 28 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากประชากร คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 137 โรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้วิธีการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹ การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 103 โรงเรียน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. จัดแบ่งสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็น 3 อำเภอ คือ อำเภออู่ทอง อำเภอสองพี่น้อง อำเภอดอนเจดีย์
2. สุ่มสถานศึกษาแต่ละกลุ่ม ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างต่อจำนวนประชากรทั้งหมด ดังรายละเอียดตารางที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน ในแต่ละสถานศึกษา รวมผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 412 คน ดังรายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2

อำเภอ	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	รองผู้บริหาร /หัวหน้าฝ่าย	ครูผู้สอน	รวม
อู่ทอง	54	41	41	41	82	164
สองพี่น้อง	55	41	41	41	82	164
ดอนเจดีย์	28	21	21	21	42	84
รวมทั้งสิ้น	137	103	103	103	206	412

¹ Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Education and Psychological Measurement*, No.3 (November 1970) : 608.

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

2.1 อำนาจการให้รางวัล (reward power) (X_1) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่นที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าวได้แก่ การยกย่องสรรเสริญ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความเข้มแข็งของอำนาจการให้รางวัลจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจจะให้รางวัลแก่เขาได้จริงและโดยตรง

2.2 อำนาจการบังคับ (coercive power) (X_2) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ โดยอำนาจที่มีอยู่ ความเข้มแข็งของอำนาจการบังคับจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษได้จริงและโดยตรง

2.3 อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) (X_3) หมายถึง ค่านิยมภายในบุคคลที่สั่งสมมาจนยอมรับว่าผู้มีอำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือตนโดยทั่วไป อำนาจตามกฎหมายนี้เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้มีอำนาจครองอยู่ เรียกว่า อำนาจหน้าที่ (authority) แต่ในบางกรณีอำนาจนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับของบุคคลนั้นที่เพิ่มมากขึ้น

2.4 อำนาจอ้างอิง (referent power) (X_4) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้มีอำนาจเป็นที่ชื่นชมของบุคคลจนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มแข็งของอำนาจอ้างอิงจะมีมากขึ้นตามความชื่นชมหรือความอยากเป็นเหมือนผู้มีอำนาจของบุคคลนั้นเพิ่มมากขึ้น

2.5 อำนาจเชี่ยวชาญ (expert power) (X_5) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และมีความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป อำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ความชัดเจนของเป้าหมาย (clear goals) (Y_1) หมายถึง สมาชิกในทีมรับรู้และเข้าใจวิธีที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่น่าท้าทายนั้น

3.2 ทักษะที่เกี่ยวข้อง (relevant skills) (Y_2) หมายถึง สมาชิกภายในทีมทุกคน ต้องมีความสามารถเฉพาะตัว มีทักษะในการปฏิบัติงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี

3.3 ความเชื่อถือระหว่างกัน (mutual trust) (Y_3) หมายถึง ทีมงานจะต้องมีความ เชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันในสมาชิกทุกคนของทีม บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจ ต่อกันอาจเกิดจากการสร้างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถของผู้บริหารทีม

3.4 ความผูกพัน (unified commitment) (Y_4) หมายถึง สมาชิกของทีมต้องมีความ รักดีและอุทิศตัวเองให้กับทีม มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติทุกอย่างเพื่อความสำเร็จของทีม

3.5 การสื่อสารที่ดี (good communication) (Y_5) หมายถึง สมาชิกและผู้บริหารทีม จะต้องมีการติดต่อสื่อสารและมีความเข้าใจกันอย่างชัดเจน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดย ตลอด และจะสะท้อนความเห็นเพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3.6 ทักษะในการเจรจา (negotiating skills) (Y_6) หมายถึง สมาชิกที่ดีจะมี ความสามารถในการเจรจาดูรอบด้าน รอบรู้งานหลายอย่าง มีความยืดหยุ่น สามารถทำงาน แทนกันและพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือปัญหาต่าง ๆ ได้หลากหลาย

3.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (appropriate leadership) (Y_7) หมายถึง ผู้นำทีมที่ดีจะ สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานในทีมให้ทำตามตนได้ในทุกสถานการณ์ โดยการทำความเข้าใจในเรื่อง เป้าหมายของทีมให้ชัดเจน จูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น ปลุกเร้าให้ เกิดความมั่นใจ และช่วยเหลือแนะนำวิธีปฏิบัติ ผู้นำที่ดีไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ แต่ จะทำหน้าที่เหมือนเป็นครู หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวก และเลิกทำตัวเป็นนาย

3.8 การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (internal and external support) (Y_8) หมายถึง บรรยากาศภายในของการปฏิบัติงานของทีมจะต้องดี เช่นมีเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ สถานที่ บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวย มีการจัดการฝึกอบรม การ จัดระบบการทำงาน การจูงใจ และการประเมินผลงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ก็ควรมีแรง สนับสนุนจากภายนอกทีม คือ จากผู้บริหารระดับเหนือขึ้นไปในเรื่องต่าง ๆ เป็นอย่างดี

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของ เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามแนวคิดของโรบินส์และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต² (Likert's five rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักคะแนน 1 คะแนน

² Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw – Hill, 1961),

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอำนาจผู้บริหาร สถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมของครูและแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำผลการศึกษามาพัฒนา เครื่องมือภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถามโดยนำ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (index of Item objective congruence) และนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (try out) ใน สถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียน และผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน จำนวน 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดย วิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)³ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.969

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอ ความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อให้ออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบ แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับสถานศึกษาที่สามารถ ดำเนินการได้ และส่งทางช่องรับเอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พร้อมทั้งใส่ซองเปล่าและติดแสตมป์ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนผู้วิจัยทาง ไปรษณีย์ หรือช่องรับเอกสารของเขตพื้นที่

³Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rded. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัส จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา และข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (f) และร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์ระดับอำนาจของผู้บริหารและการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁴ รายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา/การทำงานเป็นทีมของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นคตอน (stepwise multiple regression analysis)

⁴John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และ 3) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ประชากรคือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 จำนวน 137 แห่ง เป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยสุ่มมาเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 103 แห่ง ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) มีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 412 คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ เซอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn) และการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดของโรบินส์และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter) สถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ผู้วิจัยได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 จำนวน 103 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาหรือหัวหน้าฝ่าย จำนวน 1 คน และครูผู้สอน จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 412 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 412 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม รวม 412 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ความถี่ (f) และร้อยละ (%) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	198	48.06
	หญิง	214	51.94
	รวม	412	100.00
2	อายุ		
	ไม่เกิน 30 ปี	28	6.80
	31-40 ปี	75	18.20
	41-50 ปี	86	20.87
	51 ปีขึ้นไป	223	54.13
	รวม	412	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.49
	ปริญญาตรี	281	68.20
	ปริญญาโท	125	30.34
	ปริญญาเอก	4	0.97
	รวม	412	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	103	25.00
	รองผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้าฝ่าย	103	25.00
	ครูผู้สอน	206	50.00
	รวม	412	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	ไม่เกิน 5 ปี	36	8.74
	6-10 ปี	40	9.71
	11-15 ปี	31	7.52
	16-20 ปี	39	9.47
	21-25 ปี	60	14.56
	26 ปีขึ้นไป	206	50.00
	รวม	412	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 412 คน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 51.94 เป็นชาย จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 48.06 เป็นผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 223 คน คิดเป็นร้อยละ 54.13 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 20.87 อายุ 31-40 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 และอายุไม่เกิน 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 68.20 รองลงมาคือปริญญาโท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 30.34 ปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.97 และต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.49 สำหรับตำแหน่งหน้าที่เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ผู้บริหารสถานศึกษา และรองผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้าฝ่าย จำนวน 103 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีประสบการณ์ในการทำงาน 26 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ อายุ 21-25 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 14.60 น้อยที่สุดคืออายุ 11-15 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่ามัธยเลขคณิตตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

(n = 103)

อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
อำนาจการให้รางวัล (x_1)	4.28	.54	มาก
อำนาจการบังคับ (x_2)	3.93	.58	มาก
อำนาจตามกฎหมาย (x_3)	4.13	.57	มาก
อำนาจอ้างอิง (x_4)	4.29	.55	มาก
อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5)	4.31	.57	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทุกอำนาจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .47) โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิต ($\bar{X}$) จากมากไปหาน้อยดังนี้ อำนาจความเชี่ยวชาญ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .57) อำนาจอ้างอิง ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .55) อำนาจการให้รางวัล ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .54) อำนาจตามกฎหมาย ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .57) และ อำนาจการบังคับ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .58)

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่ามัธยเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5-9 ดังนี้

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจการให้
รางวัล (n = 103)

อำนาจการให้รางวัล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้บริหารให้ผลตอบแทนลักษณะต่าง ๆ กับผู้ได้บังคับบัญชา ที่ปฏิบัติตามคำสั่งในโอกาสที่สมควร	4.08	.67	มาก
2.ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น	4.50	.57	มากที่สุด
3.ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม	4.29	.70	มาก
4.ผู้บริหารมอบหมายงานพิเศษให้ผู้ได้บังคับบัญชา รับผิดชอบด้วยความเป็นธรรม	4.24	.66	มาก
5.ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่นให้ ทุกคนในสถานศึกษารับรู้ทั่วกัน	4.30	.67	มาก
รวม	4.28	.54	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจการให้รางวัลอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .54) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ข้อ โดย
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) จากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา
มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = .57) ผู้บริหารยกย่องชมเชย
ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่นให้ทุกคนในสถานศึกษารับรู้ทั่วกัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .67)
ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.29$ S.D. = .70) ผู้บริหารมอบหมาย
งานพิเศษให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบด้วยความเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .66) และข้อที่มีค่า
มัชฌิมเลขคณิต ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้ผลตอบแทนลักษณะต่าง ๆ กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติ
ตามคำสั่งในโอกาสที่สมควร ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .67)

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับ

(n = 103)

อำนาจการบังคับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้บริหารมีวิธีการดำเนินที่เหมาะสม เมื่อผู้ได้บังคับบัญชา กระทำความผิด	4.03	.69	มาก
2.ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนงานหรือหน้าที่เมื่อผู้ได้บังคับ บัญชาปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.85	.83	มาก
3.ผู้บริหารมีการใช้กฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทาง ราชการบังคับผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมีความจำเป็น	4.01	.75	มาก
4.ผู้บริหารมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา อย่างสม่ำเสมอ	4.10	.63	มาก
5.ผู้บริหารจะดำเนินการทางวินัยทันทีหากผู้ได้บังคับบัญชา กระทำความผิดร้ายแรง	3.68	.99	มาก
รวม	3.93	.58	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจการบังคับอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .58) เมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) สูงสุด คือ
ผู้บริหารมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = .63)
ในขณะที่ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ข้ออื่น ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารมีวิธีการดำเนิน
ที่เหมาะสม เมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำความผิด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .69) ผู้บริหารมีการใช้กฎหมาย
ระเบียบแบบแผนของทางราชการบังคับผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อมีความจำเป็น ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = .75)
ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนงานหรือหน้าที่เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ($\bar{X}$
= 3.85 , S.D. = .83) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารจะดำเนินการทางวินัยทันที
หากผู้ได้บังคับบัญชากระทำความผิดร้ายแรง ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .99)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจตาม

กฎหมาย

(n = 103)

อำนาจตามกฎหมาย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม	4.29	.67	มาก
2.ผู้บริหารมีการสั่งงานเป็นขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาชัดเจนและเหมาะสม	4.20	.68	มาก
3.ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาและหน่วยเหนือ	4.24	.67	มาก
4.ผู้บริหารสั่งการหรือออกคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อแสดงว่ามีความเหนือกว่าบุคคลอื่น	3.81	.87	มาก
รวม	4.13	.57	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจตามกฎหมายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) สูงสุด คือ ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .67) ในขณะที่ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ข้ออื่น ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาและหน่วยเหนือ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .67) ผู้บริหารมีการสั่งงานเป็นขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาชัดเจนและเหมาะสม ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .68) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสั่งการหรือออกคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อแสดงว่ามีความเหนือกว่าบุคคลอื่น ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .87)

ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิง

(n = 103)

อำนาจอ้างอิง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น	4.23	.65	มาก
2.ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ได้บังคับบัญชาประพฤติและปฏิบัติตาม	4.34	.67	มาก
3.ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้ได้บังคับบัญชาอยากร่วมงานด้วย	4.24	.65	มาก
4.ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.35	.61	มาก
รวม	4.29	.55	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจอ้างอิงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) สูงสุด คือ ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .61) ในขณะที่ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ข้ออื่น ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ได้บังคับบัญชาประพฤติและปฏิบัติตาม ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = .67) ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้ได้บังคับบัญชาอยากร่วมงานด้วย ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .65) และข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .65)

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจความ
เชี่ยวชาญ (n = 103)

อำนาจความเชี่ยวชาญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร	4.41	.62	มาก
2.ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะด้าน จนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.25	.65	มาก
3.ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	4.26	.65	มาก
4.ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.35	.65	มาก
รวม	4.31	.57	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) สูงสุด คือ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .62) ในขณะที่ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) ข้ออื่น ๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .65) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .65) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะด้าน จนเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .65)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2

การวิเคราะห์การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน แล้วนำไป

เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่ามัธยฐานเลขคณิตตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

(n = 103)

การทำงานเป็นทีมของครู	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
ความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_1)	4.15	.55	มาก
ทักษะที่เกี่ยวข้อง (Y_2)	4.25	.50	มาก
ความเชื่อถือระหว่างกัน (Y_3)	4.26	.54	มาก
ความผูกพัน (Y_4)	4.35	.53	มาก
การสื่อสารที่ดี (Y_5)	4.23	.57	มาก
ทักษะในการเจรจา (Y_6)	4.20	.53	มาก
ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7)	4.26	.55	มาก
การสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Y_8)	4.17	.57	มาก
รวม (Y_{tot})	4.23	.47	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความผูกพัน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .53) ความเชื่อถือระหว่างกัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .54) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .55) ทักษะที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .50) การสื่อสารที่ดี ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .57) ทักษะในการเจรจา ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .53) การสนับสนุนจากภายในและภายนอก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .57) และ ความชัดเจนของเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = .55) ตามลำดับ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นรายด้าน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 11-18 ดังนี้

ตารางที่ 11 ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย

(n = 103)

ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.เป้าหมายของทีมมีความชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกันกับสถานศึกษา	4.24	.60	มาก
2.เป้าหมายของทีมมีความท้าทาย	4.07	.66	มาก
3.สมาชิกรับรู้เป้าหมายและเข้าใจวิธีการปฏิบัติ	4.11	.63	มาก
4.สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา	4.22	.67	มาก
รวม	4.15	.55	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมายโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ เป้าหมายของทีมมีความชัดเจนและเป็นแนวทางเดียวกันกับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .60) รองลงมาคือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .67) สมาชิกรับรู้เป้าหมายและเข้าใจวิธีการปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .63) และเป้าหมายของทีมมีความท้าทาย ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .66) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 12 ค่ามัธยฐานและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง

(n = 103)

ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัว	4.21	.57	มาก
2.สมาชิกมีทักษะและเทคนิคในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.22	.57	มาก
3.สมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี	4.27	.64	มาก
4.สมาชิกมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด	4.31	.58	มาก
รวม	4.25	.50	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้องโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศ (X) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมาชิกมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .58) รองลงมาคือ สมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .64) สมาชิกมีทักษะและเทคนิคในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .57) และสมาชิกในทีมแต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัว ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .57) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 13 ค่ามัธยเทศ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต2 ด้านความเชื่อถือระหว่างกัน (n = 103)

ด้านความเชื่อถือระหว่างกัน	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.สมาชิกมีความเชื่อถือและไว้วางใจในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	4.26	.57	มาก
2.สมาชิกให้ความร่วมมือ สนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานร่วมกัน และให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน	4.30	.58	มาก
3.บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันสร้างสรรค์วัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ	4.25	.61	มาก
4.สมาชิกยอมรับฟังเหตุผล และการตัดสินใจในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน	4.25	.63	มาก
รวม	4.26	.54	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความเชื่อถือระหว่างกันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศ (X) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมาชิกให้ความร่วมมือ สนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานร่วมกัน และให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .58) รองลงมาคือ สมาชิกมีความเชื่อถือและไว้วางใจในความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .57) อันดับสุดท้ายคือบรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันสร้างสรรค์วัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .61) และ

สมาชิกยอมรับฟังเหตุผล และการตัดสินใจในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .63)
มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความผูกพัน

(n = 103)

ด้านความผูกพัน	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.สมาชิกมีความภาคภูมิใจต่อองค์กร	4.39	.58	มาก
2.สมาชิกมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.39	.60	มาก
3.สมาชิกอุทิศตนเพื่อส่วนรวมในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	4.29	.61	มาก
4.สมาชิกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของทีมและสถานศึกษา	4.35	.58	มาก
รวม	4.35	.53	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความผูกพันโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .53)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) จากมากไป
หาน้อย ดังนี้ สมาชิกมีความภาคภูมิใจต่อองค์กร ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .58) และสมาชิกมีความสามัคคีในการ
ปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = .60) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตเท่ากัน รองลงมาคือ สมาชิกเต็มใจที่
จะปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของทีมและสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .58) และสมาชิกอุทิศตน
เพื่อส่วนรวมในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .61) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครูสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดี

(n = 103)

ด้านการสื่อสารที่ดี	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.สมาชิกติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย	4.25	.63	มาก
2.การติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก	4.27	.60	มาก
3.สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ	4.21	.68	มาก

ตารางที่ 15 (ต่อ)

(n = 103)

ด้านการสื่อสารที่ดี	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
4.สมาชิกรับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ	4.19	.64	มาก
รวม	4.23	.57	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศ (X) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .60) รองลงมาคือ สมาชิกติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .63) สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .68) และสมาชิกรับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .64) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 16 ค่ามัธยเทศและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะในการเจรจา

(n = 103)

ทักษะในการเจรจา	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.สมาชิกมีความสามารถในการเจรจาต่อรองหรือ ประนีประนอมเพื่อแก้ปัญหาคัดค้าน	4.17	.60	มาก
2.สมาชิกมีการประสานงานเพื่อความต้องการที่แตกต่างกันของทีม	4.12	.66	มาก
3.สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของทีม	4.29	.56	มาก
4.สมาชิกสามารถทำงานได้หลายอย่าง มีความยืดหยุ่น และ ปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้	4.26	.61	มาก
5.สมาชิกพร้อมเผชิญปัญหาหรืองานต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย	4.18	.68	มาก
รวม	4.20	.53	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านทักษะในการเจรจาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศ (X) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของทีม ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .56) รองลงมาคือ สมาชิกสามารถทำงานได้หลายอย่าง มีความยืดหยุ่น และปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .61) สมาชิกพร้อมเผชิญปัญหาหรืองานต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .68) สมาชิกมีความสามารถในการเจรจาต่อรองหรือประนีประนอมเพื่อแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .60) และสมาชิกมีการประสานงานเพื่อความต้องการที่แตกต่างกันของทีม ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .66) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 17 ค่ามัธยเทศและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (n = 103)

ภาวะผู้นำที่เหมาะสม	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ในทุกสถานการณ์	4.22	.62	มาก
2.ผู้นำทีมสามารถสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในเป้าหมายของทีมได้อย่างชัดเจน	4.26	.59	มาก
3.ผู้นำทีมจูงใจ หรือกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.22	.64	มาก
4.ผู้นำทีมให้ความช่วยเหลือและแนะนำการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	4.32	.59	มาก
5.ผู้นำทีมเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	4.31	.61	มาก
รวม	4.26	.55	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศ (X) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้นำทีมให้ความช่วยเหลือและแนะนำการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .59) รองลงมาคือ ผู้นำทีมเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} =$

4.31, S.D. = .61) ผู้นำทีมสามารถสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในเป้าหมายของทีมได้อย่างชัดเจน ($\bar{X}$ = 4.26 , S.D. = .59) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ในทุกสถานการณ์ ($\bar{X}$ = 4.22 , S.D. = .62) และผู้นำทีมจูงใจ หรือกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.22 , S.D. = .64) มีค่ามัธยัมเลขคณิตเท่ากัน

ตารางที่ 18 ค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสนับสนุนจาก
ภายในและภายนอก (n = 103)

การสนับสนุนจากภายในและภายนอก	($\bar{X}$)	S.D.	ระดับ
1.บรรยากาศการทำงานของทีมมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน และมีประสิทธิภาพดี	4.24	.62	มาก
2.มีการจัดระบบงานที่ดี เอื้อต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.23	.62	มาก
3.ทีมมีระบบการประเมินผลที่เหมาะสม	4.14	.63	มาก
4.ทีมมีสิ่งสนับสนุนจากภายนอกอย่างเหมาะสม	4.09	.69	มาก
5.ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการทำงานของทีม	4.20	.68	มาก
รวม	4.17	.57	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสนับสนุนจากภายใน และภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.17 , S.D. = .57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ มีค่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยัมเลขคณิต ($\bar{X}$) จากมากไปหาน้อย ดังนี้ บรรยากาศการทำงานของทีมมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน และมีประสิทธิภาพดี ($\bar{X}$ = 4.24 , S.D. = .62) รองลงมาคือ มีการจัดระบบงานที่ดี เอื้อต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}$ = 4.23 , S.D. = .62) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการทำงานของทีม ($\bar{X}$ = 4.20 , S.D. = .68) ทีมมีระบบการประเมินผลที่เหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.14 , S.D. = .63) และทีมมีสิ่งสนับสนุนจากภายนอกอย่างเหมาะสม ($\bar{X}$ = 4.09 , S.D. = .69) เป็นลำดับสุดท้าย

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2**

การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผู้วิจัยตรวจสอบความสัมพันธ์ของ
อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 19

**ตารางที่ 19 ค่าสหสัมพันธ์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2**

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_{tot}	Y_{tot}
X_1	1						
X_2	.583**	1					
X_3	.651**	.715**	1				
X_4	.681**	.510**	.628**	1			
X_5	.686**	.517**	.631**	.799**	1		
X_{tot}	.849**	.792**	.861**	.856**	.861**	1	
Y_{tot}	.598**	.475**	.602**	.571**	.613**	.677**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
(X_{tot}) กับการทำงานเป็นทีมของครู (Y_{tot}) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี
เขต 2 พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r = .677$) อย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot}) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านยังม
ความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย
ความสัมพันธ์ที่มีค่ามากเป็นอันดับแรก คือ อำนาจตามกฎหมาย X_3 ($r = .861$) และอำนาจความ
เชี่ยวชาญ X_5 ($r = .861$) มีค่าเท่ากัน อันดับรองลงมาคือ อำนาจอ้างอิง X_4 ($r = .856$) อำนาจการให้
รางวัล X_1 ($r = .849$) และอันดับสุดท้ายคือ อำนาจการบังคับ X_2 ($r = .792$)

การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 โดยภาพรวม(Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	44.821	14.940	123.046	.000
Residual	408	49.540	.121		
Total	411	94.361			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.689
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.475
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.471
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.348

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5)	.239	.044	.287	5.490	.000
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.234	.042	.278	5.556	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.195	.047	.220	4.108	.000
ค่าคงที่	1.405	.149		9.400	.000

จากตารางที่ 20 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .689 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .475 หมายความว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูโดย

ภาพรวม(Y_{tot})ได้ร้อยละ 47.50 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .471 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .348 ซึ่งแสดงว่าอำนาจความเชี่ยวชาญ (x_2) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 โดยภาพรวม(Y_{tot})มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 1.405 + .239(X_2) + .234(x_3) + .195(X_1)$$

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	60.681	20.227	124.653	.000
Residual	408	66.205	.162		
Total	411	126.886			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.692
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.478
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.474
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.402

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.343	.049	.352	7.050	.000
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_2)	.224	.050	.232	4.442	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.208	.055	.202	3.793	.000
ค่าคงที่	.882	.173		5.106	.000

จากตารางที่ 21 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_1) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .692 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .478 หมายความว่า อำนาจตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูด้านความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_1) ได้ร้อยละ 47.80 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .474 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .402 ซึ่งแสดงว่า อำนาจตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_1) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = .882 + .343(X_3) + .224(x_5) + .208(X_1)$$

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	35.594	11.865	70.576	.000
Residual	408	68.590	.168		
Total	411	104.184			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.585
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.342
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.337
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.410

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_2)	.234	.051	.267	4.558	.000
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.222	.050	.251	4.479	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.136	.056	.146	2.441	.015
ค่าคงที่	1.743	.176		9.914	.000

จากตารางที่ 22 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง (Y_2) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_2) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .585 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .342 หมายความว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_2) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง (Y_2) ได้ร้อยละ 34.20 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .337 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .410 ซึ่งแสดงว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_2) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง (Y_2) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 1.743 + .234 (X_2) + .222 (x_3) + .136 (X_1)$$

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความเชื่อถือนะหว่างกัน (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	42.757	14.252	75.368	.000
Residual	408	77.155	.189		
Total	411	119.913			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.597
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.357
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.352
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.434

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_2)	.260	.054	.277	4.784	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.232	.059	.232	3.919	.000
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.159	.053	.168	3.035	.003
ค่าคงที่	1.489	.187		7.982	.000

จากตารางที่ 23 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความเชื่อถือนระหว่างกัน (Y_3) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_2) อำนาจการให้รางวัล (x_1) และอำนาจตามกฎหมาย (x_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .597 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .357 หมายความว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_2) อำนาจการให้รางวัล (x_1) และอำนาจตามกฎหมาย (x_3) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูด้านความเชื่อถือนระหว่างกัน (Y_3) ได้ร้อยละ 35.70 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .352 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .434 ซึ่งแสดงว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_2) อำนาจการให้รางวัล (x_1) และอำนาจตามกฎหมาย (x_3) ส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความเชื่อถือนระหว่างกัน (Y_3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 1.489 + .260 (X_2) + .232 (x_1) + .159 (X_3)$$

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความผูกพัน(Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	38.489	12.840	67.952	.000
Residual	408	77.033	.189		
Total	411	115.522			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.577
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.333
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.328
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.434

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5)	.246	.054	.267	4.529	.000
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.189	.052	.203	3.602	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.183	.059	.186	3.090	.002
ค่าคงที่	1.728	.186		9.273	.000

จากตารางที่ 24 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความผูกพัน(Y_4)แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .577 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .333 หมายความว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูด้านความผูกพัน(Y_4) ได้ร้อยละ 33.30 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .328 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .434 ซึ่งแสดงว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) อำนาจตามกฎหมาย (x_3) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) ส่งผลต่อการ

ทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความผูกพัน(Y_4) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 1.728 + .246 (X_5) + .189 (x_3) + .183 (X_1)$$

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดี (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	39.717	13.239	57.329	.000
Residual	408	94.218	.231		
Total	411	133.935			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.545
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.297
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.291
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.480

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5)	.248	.060	.250	4.124	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.214	.065	.202	3.272	.001
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.167	.058	.166	2.869	.004
ค่าคงที่	1.558	.206		7.557	.000

จากตารางที่ 25 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดี (Y_3) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) อำนาจการให้รางวัล (x_1) และอำนาจตามกฎหมาย (x_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .545 ค่า

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .297 หมายความว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_3) อำนาจการให้รางวัล (x_1) และอำนาจตามกฎหมาย (x_2) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูด้านการสื่อสารที่ดี (Y_3) ได้ร้อยละ 29.70 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .291 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .480 ซึ่งแสดงว่า อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_3) อำนาจการให้รางวัล (x_1) และอำนาจตามกฎหมาย (x_2) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดี (Y_3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 1.558 + .248 (X_3) + .214 (x_1) + .167 (X_2)$$

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะในการ
เจรจา (Y_6)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	37.068	12.356	62.979	.000
Residual	408	80.046	.196		
Total	411	117.114			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.563
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.317
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.311
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.442

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.280	.060	.210	3.449	.001
อำนาจตามกฎหมาย (X_2)	.218	.054	.233	4.068	.000
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_3)	.184	.055	.198	3.320	.001
ค่าคงที่	1.620	.190		8.526	.000

จากตารางที่ 26 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะในการเจรจา (Y_6) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจการให้รางวัล (x_1) อำนาจตามกฎหมาย (x_2) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (x_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .563 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .317 หมายความว่า อำนาจการให้รางวัล (x_1) อำนาจตามกฎหมาย (x_2) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (x_3) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูด้านทักษะในการเจรจา (Y_6) ได้ร้อยละ 31.70 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .311 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .442 ซึ่งแสดงว่า อำนาจการให้รางวัล (x_1) อำนาจตามกฎหมาย (x_2) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (x_3) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะในการเจรจา (Y_6) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = 1.620 + .280 (X_1) + .218 (x_2) + .184 (X_3)$$

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	56.584	18.861	110.387	.000
Residual	408	69.714	.171		
Total	411	126.298			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.669
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.448
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.444
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.413

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.295	.050	.303	5.905	.000
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5)	.271	.052	.282	5.252	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.181	.056	.176	3.219	.001
ค่าคงที่	1.100	.177		6.203	.000

จากตารางที่ 27 เป็นการวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .669 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .448 หมายความว่า ตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครู ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7) ได้ร้อยละ 44.80 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .444 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .413 ซึ่งแสดงว่า ตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_7 = 1.100 + .295 (X_3) + .271 (x_5) + .181 (X_1)$$

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Y_8)

แหล่งความแปรปรวน	df	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	52.527	17.509	85.888	.000
Residual	408	83.174	.204		
Total	411	153.700			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	=	.622
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	=	.387
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	=	.383
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	=	.451

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือก เข้าสมการ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
อำนาจตามกฎหมาย (X_3)	.279	.055	.277	5.107	.000
อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5)	.247	.056	.247	4.371	.000
อำนาจการให้รางวัล (X_1)	.197	.061	.185	3.204	.001
ค่าคงที่	1.119	.194		5.778	.000

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ อำนาจตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .622 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .387 หมายความว่า อำนาจตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) สามารถทำนายการทำงานเป็นทีมของครูด้านการสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Y_8) ได้ร้อยละ 38.70 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .383 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .451 ซึ่งแสดงว่า อำนาจตามกฎหมาย (x_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (x_5) และอำนาจการให้รางวัล (x_1) ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Y_8) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_8 = 1.119 + .279 (X_3) + .247 (x_5) + .197 (X_1)$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) สรุปผลได้ดังนี้

1. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 โดยภาพรวม(Y_{tot}) คืออำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) อำนาจตามกฎหมาย (X_3) และอำนาจการให้รางวัล (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 1.405 + .239(X_5) + .234(x_3) + .195(X_1)$$

2. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย (Y_1) คืออำนาจตามกฎหมาย (X_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) และอำนาจการให้รางวัล (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = .882 + .343(X_3) + .224(x_5) + .208(X_1)$$

3. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะที่เกี่ยวข้อง (Y_2) คืออำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) อำนาจตามกฎหมาย (X_3) และอำนาจการให้รางวัล (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 1.743 + .234 (X_5) + .222 (x_3) + .136 (X_1)$$

4. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความเชื่อถือนระหว่างกัน (Y_3) คืออำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) อำนาจการให้รางวัล (X_1) และอำนาจตามกฎหมาย (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 1.489 + .260 (X_5) + .232 (x_1) + .159 (X_3)$$

5. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านความผูกพัน(Y_4) คืออำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) อำนาจตามกฎหมาย (X_3) และอำนาจการให้รางวัล (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 1.728 + .246 (X_5) + .189 (x_3) + .183 (X_1)$$

6. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสื่อสารที่ดี (Y_5) คืออำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) อำนาจการให้รางวัล (X_1) และอำนาจตามกฎหมาย (X_3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = 1.558 + .248 (X_5) + .214 (x_1) + .167 (X_3)$$

7. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านทักษะในการเจรจา (Y_6) คืออำนาจการให้รางวัล (X_1) อำนาจตามกฎหมาย (X_3) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = 1.620 + .280 (X_1) + .218 (x_3) + .184 (X_5)$$

8. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Y_7) คืออำนาจตามกฎหมาย (X_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) และอำนาจการให้รางวัล (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

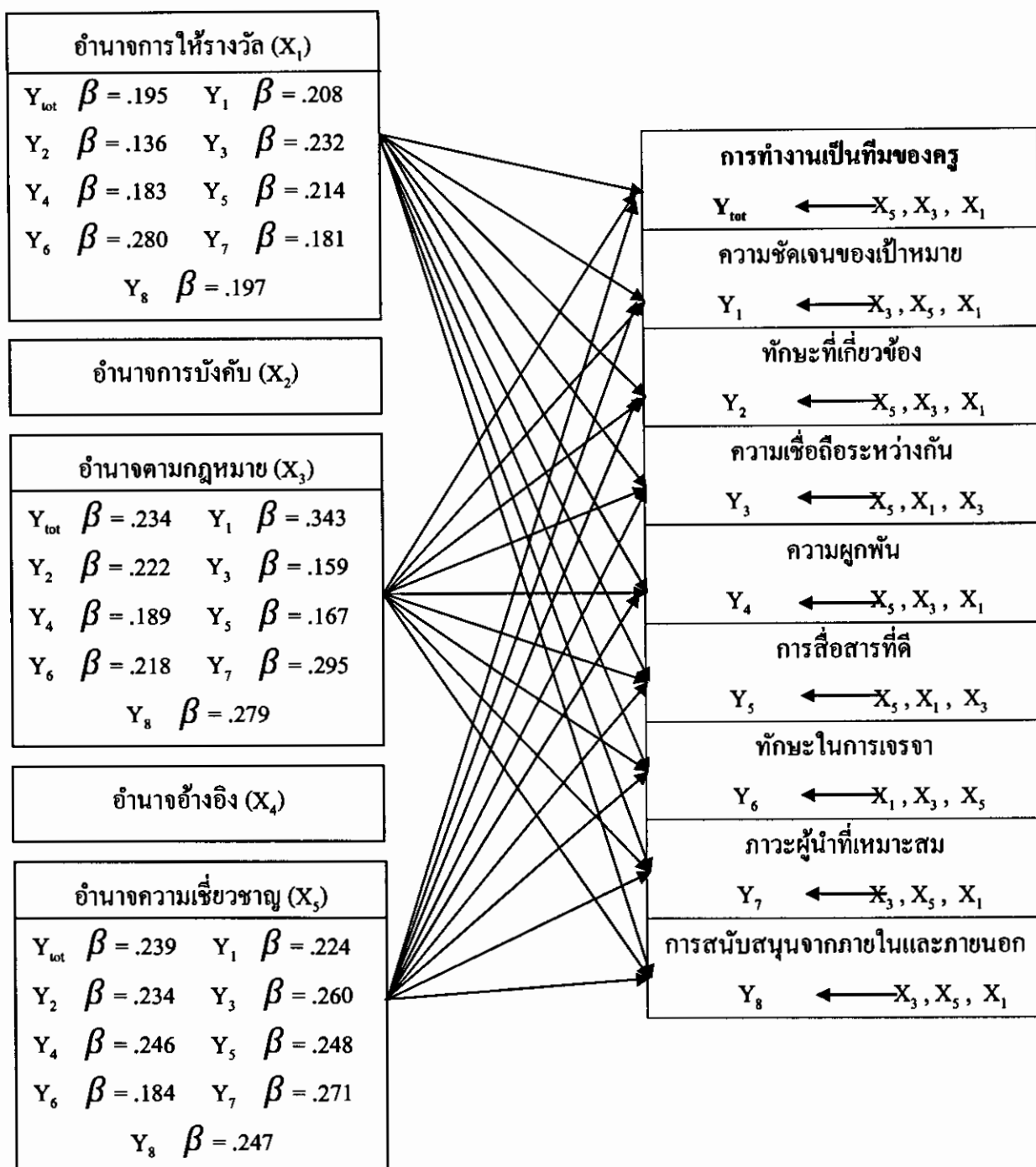
$$\hat{Y}_7 = 1.100 + .295 (X_3) + .271 (x_5) + .181 (X_1)$$

9. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ด้านการสนับสนุนจากภายในและภายนอก (Y_8) คืออำนาจตามกฎหมาย (X_3) อำนาจความเชี่ยวชาญ (X_5) และอำนาจการให้รางวัล (X_1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_8 = 1.119 + .279 (X_3) + .247 (x_5) + .197 (X_1)$$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ
ทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ได้ตามแผนภูมิที่ 7 ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 : สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่
ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 2) การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และ 3) อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 103 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้าฝ่าย 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 412 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารตามแนวคิดของ ตามแนวคิดของ เชอเมอฮอร์น (Schermerhorn) และการทำงานเป็นทีมของครู ตามแนวคิดของโรบินส์และ โคลเตอร์ (Robbins and Coulter) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (f) ร้อยละ (%) ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ ขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทุกอำนาจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ

2. การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความผูกพัน ความเชื่อถือนระหว่างกัน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ทักษะที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารที่ดี ทักษะในการเจรจา การสนับสนุนจากภายในและภายนอก และ ความชัดเจนของเป้าหมาย

3. อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจความเชี่ยวชาญ ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2 ในแต่ละอำนาจพบว่า

3.1 อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ทักษะที่เกี่ยวข้อง ความเชื่อถือนระหว่างกัน ความผูกพัน การสื่อสารที่ดี ทักษะในการเจรจา ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการสนับสนุนจากภายในและภายนอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจตามกฎหมายส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ทักษะที่เกี่ยวข้อง ความเชื่อถือนระหว่างกัน ความผูกพัน การสื่อสารที่ดี ทักษะในการเจรจา ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการสนับสนุนจากภายในและภายนอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3 อำนาจของผู้บริหารด้านอำนาจความเชี่ยวชาญส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู ด้านความชัดเจนของเป้าหมาย ทักษะที่เกี่ยวข้อง ความเชื่อถือนระหว่างกัน ความผูกพัน การสื่อสารที่ดี ทักษะในการเจรจา ภาวะผู้นำที่เหมาะสม และการสนับสนุนจากภายในและภายนอก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ปรากฏ ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทุกอำนาจอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในยุคปัจจุบันจะต้องอาศัยอำนาจการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน จึงจะทำให้เป็นที่ยอมรับ นับถือ ศรัทธา และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นได้ อีกทั้งผู้บริหารยังมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยัง โรงเรียนโดยตรงทั้ง 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้กับโรงเรียน ซึ่งการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องควบคุมดูแลครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนทุกคนให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีอำนาจทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก เพื่อขับเคลื่อนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กษิณณ ชินวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า อำนาจของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนงานวิจัยของ ศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์ ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ พรหมรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยของ เจริญชัย บรรเลงรัมย์ ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจของผู้บริหารด้านความเชี่ยวชาญมีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากกว่าอำนาจด้านอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในปัจจุบันการพัฒนาเกี่ยวกับองค์ความรู้และเทคโนโลยีเข้ามาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนางานและการจัดการเรียนการสอนของครูทุกคน

อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ครูเกิดการรับรู้ว่าผู้บริหารเป็นคนที่มีความรอบรู้และสามารถบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประโยชน์มีคุณค่าต่อครู ความเข้มแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นสำคัญ อันเป็นผลทำให้อำนาจความเชี่ยวชาญมีอิทธิพลทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์พร สถิตภาติกุล อันธกา เสรีวัฒนา และชัยสิทธิ์ หล้าธรรมที่พบว่าผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากกว่าอำนาจด้านอื่น

ในขณะที่อำนาจการบังคับน้อยกว่าอำนาจด้านอื่นนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องจากว่าอำนาจการบังคับเป็นอำนาจที่ครูรับรู้ว่าจะได้รับโทษที่ผู้บริหารกำหนดไว้ถ้าไม่ยอมทำตามผู้บริหาร ถ้าต้องการความศักดิ์สิทธิ์ของอำนาจชนิดนี้ต้องทำให้ครูรับรู้ว่าโทษที่เขาจะได้รับจากการไม่ยอมทำตามนั้นสูงกว่าผลเสียที่เกิดจากการยอมทำตามแต่ไหน แต่ในทางกลับกันถ้าผู้บริหารไม่สามารถทำให้ครูยอมรับได้ อาจเกิดผลเสียตามมาในเรื่องของการต่อต้าน การลงข้อตำหนิของผู้บริหาร สถานศึกษา ทั้งๆที่รู้ว่าการทำเช่นนั้นจะได้รับโทษ แต่ก็มีน้ำหนักน้อยกว่าความเสียหายเสียศักดิ์ศรีอันเกิดจากการทำตามผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนงค์พร สถิตภาติกุล อันธกา เสรีวัฒนา และจุฑารัตน์ ชำนาญกิจ ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเลือกใช้อำนาจการบังคับน้อยกว่าอำนาจด้านอื่น

จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจการบังคับในระดับมากแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการใช้อำนาจเมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีการกระทำผิด มีการดำเนินทางวินัยทันที อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การใช้อำนาจการบังคับโดยการดำเนินการทางวินัยแก่ครูในทันทีทันใดที่ครูกระทำความผิด อาจจะยับยั้งพฤติกรรมได้ชั่วขณะแต่ในความรู้สึกรู้สึกของผู้ถูกดำเนินการทางวินัยจะเกิดการต่อต้านและการไม่ยอมรับ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการเกิดความแตกแยกขึ้นในโรงเรียนตามมาในที่สุด สอดคล้องกับที่ ยุกต์ (Yukl) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจการบังคับเพราะจะกีดกร่อนการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญและสร้างการต่อต้าน ความแตกแยก และการก้าวร้าวระหว่างครูด้วยกัน การใช้ อำนาจการบังคับหรือการลงโทษควรพิจารณาถึงความจำเป็นต่อผู้ที่ทำผิดวินัยหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมอย่างมากจนเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขโมย การก่อวินาศกรรม การผิดระเบียบอย่างรุนแรง การชกต่อย หรือขัดคำสั่งตามกฎหมาย การใช้ให้เกิดประสิทธิผลครูต้องได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และการลงโทษสำหรับการผิดระเบียบ อำนาจการบังคับมักก่อให้เกิดการแตกแยก

2. จากผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่

ในระดับมากทุกด้านนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจุบันสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระและความคล่องตัวในการจัดการศึกษาตามความมุ่งหมายของหลักสูตร มาตรฐานการศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตรงกับหลักการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School Base Management) ทำให้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษาจึงเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ขอความร่วมมือ ดังนั้น การที่บุคลากรในสถานศึกษาทำงานเป็นทีมจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ เพราะงานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว เพราะงานบางอย่างต้องระดมสรรพกำลังเพื่อให้งานเสร็จทันเวลา หรือต้องใช้ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่แตกต่างกัน อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน ซึ่งสนับสนุนการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษามากขึ้น ทำให้มีระดับการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิชาติ ไตรธิเลน ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนที่ส่งผลการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่าสภาพการทำงานเป็นทีมและประสิทธิผลการบริหารงานทั่วไป ตามความคิดของผู้บริหาร โรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับกาญจนา มังคละศิริ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับมัลลิกา วิสุกรอิงครัด ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่าการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับอัจฉรา ชูณะวงศ์ ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง พบว่าความคิดเห็นของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดระยองที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน รวมทั้งต้องมีความรู้ความสามารถชำนาญในเรื่องของการบริหารงานโรงเรียน มีความเข้าใจในภารกิจของงานอย่างชัดเจน รู้สภาพปัจจุบันและปัญหาขององค์กรเป็นอย่างดี รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นผู้ดำเนินการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนของครู อีกทั้งยังต้องรู้จักให้กำลังใจ

ยกย่องชมเชยครู และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาพลิน (Sharplin) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของฐานอำนาจ พบว่า อำนาจที่ทำให้เกิดการเชื่อฟังและปฏิบัติตามมากที่สุด คือ อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับตามลำดับ

3.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจการให้รางวัลของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูทุกด้าน ทั้งนี้เพราะการทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งหรือระเบียบของทางราชการ เป็นการกำหนดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานขั้นต่ำของหลักสูตร และจัดบริการแก่ชุมชนหรือท้องถิ่น ซึ่งในเรื่องของภาวะผู้นำแล้วถือว่าการเน้นมิติของงาน ในขณะที่ครูและบุคลากรทางการศึกษายังมีความต้องการได้รับการปฏิบัติต่อคนในมิติของคนด้วย ซึ่งการให้รางวัลเป็นอำนาจในการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความพอใจ เต็มใจ เต็มความสามารถ รางวัลในที่นี้อาจเป็น เงิน สิ่งของ โอกาสความสะดวกในการทำงานหรือค่าชมเชยก็ได้ แต่ในระบบราชการไทยและค่านิยมปัจจุบันถือว่าการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษเป็นรางวัลที่บุคคลมีความพึงพอใจมากต่อผลการปฏิบัติที่ได้กระทำลงไปให้กับหน่วยงานในช่วงก่อนหน้านี้ รวมไปถึงรางวัลอื่นๆ ที่นอกเหนือจากเงิน เช่น ประกาศเกียรติบัตรครูดีเด่น โล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น พลังอำนาจการให้รางวัลจะครอบคลุมทุกพฤติกรรมหรือทุกสภาพจิตวิทยาที่จะรับรู้ว่าการปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการแล้วจะได้รับรางวัลที่ต้องการ ประสิทธิภาพของรางวัลขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลแต่ละคนและบุคคลคนนั้นต้องรับรู้หรือทราบการปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นเงื่อนไขทำให้ได้รับรางวัล ดังนั้น การที่สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายแล้วได้รับผลตอบแทนด้วยการให้รางวัลอย่างถูกต้องตามระเบียบ เป็นธรรม และมีความเสมอภาคแก่ทุกคนแล้วย่อมทำให้อำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู

3.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูทุกด้าน ทั้งนี้เพราะการบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับมอบอำนาจตามกฎหมายจากเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นในโรงเรียน เช่น ครูอัตราจ้าง นักการภารโรง เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ที่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป ไปสู่สถานศึกษาโดยตรงให้มากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีสิทธิที่จะให้อำนาจตามกฎหมายในการออกคำสั่งโดยวาจาและทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรผ่านการทำเป็นหนังสือคำสั่ง การประชุมชี้แจง การทำความเข้าใจ

ภายใน ตลอดจนการตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนปฏิบัติตาม ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจของตนถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรมย่อมทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายและจุดเน้นของหน่วยเหนือ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นและชุมชนได้ อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาและการจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้นักเรียนซึ่งเป็นผลผลิตของกระบวนการมีคุณภาพดีเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ในขณะที่เดียวกันก็ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมที่ได้รับผลจากการบริหารของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฟรนช์ และราเวน (French and Raven) ที่กล่าวว่าความเข้มแข็งของอำนาจตามกฎหมายขึ้นอยู่กับ 1) ค่านิยมที่ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีสิทธิกำหนดพฤติกรรมของครูแค่ไหน 2) โครงสร้างการบังคับบัญชาที่ครูยอมรับ และ 3) กฎหมายที่รองรับอำนาจและสิทธิของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น จึงทำให้อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการการทำงานเป็นทีมของครู ซึ่งต้องดำเนินไปตามกฎหมายหลักคือพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

3.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการการทำงานเป็นทีมของครูทุกด้าน ทั้งนี้เพราะอำนาจเชี่ยวชาญเป็นอำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ รวมทั้งทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาเฉพาะตัว ซึ่งสามารถทำให้ครูยกย่อง นับถือ ศรัทธา เลื่อมใส และมีอิทธิพลเหนือครูได้ ส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากร ที่จะเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความศรัทธา ซึ่งเป็นอำนาจส่วนบุคคลมาก ในขณะที่ใช้อำนาจการบังคับและอำนาจตามกฎหมายอันเป็นอำนาจหน้าที่น้อยกว่าอำนาจด้านอื่นนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักของรัฐศาสตร์มากกว่าหลักนิติศาสตร์ ทั้งนี้เพราะหลักรัฐศาสตร์จะให้ความสำคัญกับงานและคนในระบบ มากกว่าหลักนิติศาสตร์ที่ยึดติดกับตัวบทกฎหมายไม่คำนึงถึงความรู้สึกของคน ซึ่งในการใช้อำนาจความเชี่ยวชาญนั้นจะช่วยเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะลดความรู้สึกที่มีต่อการใช้อำนาจการบังคับลงด้วย ดังที่ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การใช้อำนาจส่วนบุคคลจะช่วยเสริมการพัฒนาอำนาจส่วนบุคคลอื่นๆ แต่การใช้อำนาจบังคับจะให้ผลตรงข้ามกัน ยิ่งกว่านั้นครูอาจจะมีความคิดว่าผู้บริหารที่แสดงความเชี่ยวชาญมีมากกว่าการใช้อำนาจตามกฎหมาย

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์ต่ออำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาและการทำงานเป็นทีมของครู ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นการนำผลของการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะทั่วไปดังนี้

1.จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านอำนาจความเชี่ยวชาญ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตสูงสุด และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู รองลงมาคือ อำนาจอ้างอิง ซึ่งให้เห็นว่า อำนาจทั้งสองอำนาจเป็นอำนาจที่เกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถสร้างขึ้นมาได้เพื่อให้ครูยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารนั้นหมายถึงการสร้างบารมี ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความรู้ในสายงานบริหารให้เป็นที่ประจักษ์ สามารถแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้คำแนะนำ คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ เพื่อแสดงถึงความสามารถของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งบุคลิกลักษณะที่เป็นที่น่าชื่นชม เป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้กับครู หากผู้บริหารขาดอำนาจความเชี่ยวชาญแล้ว การทำงานอาจเป็นเรื่องยาก เพราะขาดผู้นำในการให้คำปรึกษา

2.จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจการบังคับของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรจัดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีความชัดเจน และกระจายอำนาจต่าง ๆ ให้เป็นลำดับขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา เพื่อไม่เป็นการงานต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในเรื่องนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรทำความเข้าใจกับคณะครู เพื่อให้ครูทุกคนยึดถือเป็นแนวเดียวกันและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงนั้นด้วย จึงจะทำให้การใช้อำนาจการบังคับบังเกิดผลในทางปฏิบัติมากขึ้น

3.จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจตามกฎหมายของผู้บริหารส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับรวมทั้งกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำความรู้ความสามารถเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนมาใช้ได้ถูกต้อง และเป็นธรรมพร้อมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุดต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน

4. จากผลการวิจัยที่พบว่า อำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้อำนาจดังกล่าวให้ถูกต้องตามระเบียบแนวทางปฏิบัติ มีความเป็นธรรม และพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย ทั้งนี้เพราะปัญหาความแตกแยกของครูส่วนหนึ่งเกิดจากการให้รางวัลของผู้บริหารไม่ตรงกับความเป็นจริง มีการเล่นพวกและรับผลประโยชน์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรตัดสินใจให้รอบคอบ ก็จะช่วยให้อำนาจการให้รางวัลส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูดีขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจจะศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอำนาจและการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยจึงขอเสนอเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาหญิงและชายว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ในการบริหารงาน เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารมากขึ้น
2. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับวัฒนธรรมในองค์กรว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กาญจนา มังคละศิริ. “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม, 2552.
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- กนิษฐ ชินวงศ์. “การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี
เขต 3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- กองทัพ เหลือบพินิจกุล และปริญญา อรจิราพงศ์. การปฏิรูปการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, 2545.
- เจริญชัย บรรเลงมย. “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2550.
- ชาญชัย อาจิณสมาจาร. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด, 2548.
- ชานน ตรงดี. “ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู
โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2551.
- ณัฐพันธ์ เขจรันท์ และคณะ. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548.
- เนตรพัฒนา ขาววิราช. การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :
บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2553.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : รัตนไทร, 2549.
- ทวีศักดิ์ พัดศรีเรือง. “การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนการสอน” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

- ธร สุนทรายุทธ. การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2553.
- _____. การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด, 2551.
- ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2550.
- ปริญญา ต้นสกุล. เรื่อง Team กับลูกน้องที่นายต้องรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จิตจักรวาล, 2550.
- ไพโรจน์ บาตัน. ทักษะการบริหารทีม. กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2551.
- ภาดิดี อนันต์นาวี. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, 2551.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมชิตราช, 2543.
- มัลลิกา วิชุกรองครัด. “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของพนักงานครูเทศบาล สังกัดเทศบาลเมือง ชลบุรี.” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- ขงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไพบูลย์, 2547.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์กร : แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรม องค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2548.
- รังสิมา มั่นใจอารีย์. การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร. กรุงเทพฯ : พัฒนาวิชาการ, 2549.
- วรารณ ตระกูลสถิตย์. การทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2549.
- วรารณ พรหมรัตน์. “การใช้อำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.” งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.
- วีระชัย อินทศาสตร์. นิตกร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. 12 กรกฎาคม 2554.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. หัวหนางานพันธุ์แท้. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2549.

ศิริรัตน์ ปัญญาวงศ์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต1-7.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2552.

สุริพร พึ่งพุทธคุณ. การบริหารจัดการทีมงาน. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์, 2548.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. เอกสารรายงานข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2553. สุพรรณบุรี เขต 2 : กลุ่มนโยบายและแผน, 2553.

หุยส จำปาเทศ. กลยุทธ์การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข. ปทุมธานี : สถาบันการบริหารและจิตวิทยา, 2545.

อภิชาติ ไตรธิเลน. “สภาพการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารทั่วไปในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขสิทธิ์ เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลานคร, 2550.

อัจฉรา ชูณะวงค์. “การศึกษาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดระยอง.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2553.

ภาษาอังกฤษ

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.

Daft, Richard L. Organization Theory and Design. 4th ed. Singapore : West Publishing Company, 1992.

Duckworth, L. E. The relationship between self-perceived power based of participants of the center for leadership training program and 360- degree feedback evaluations from colleagues. Dissertation Abstracts International, 2005.

Elliott, S. Power, principals, and promotion. Ph.D. Dissertation, Graduate School, University of Colorado at Denver, 2000.

Hackman, Richard J. Leading Teams : Setting the Stage for Great Performances. Boston : Harvard Business School Press, 2002.

- Halar, W. C. Middle manager in the state of Ohio power base preferences based on the power perception profile survey. Ohio University, 2003.
- Hassenboehler, D. The exercise of power by high school principals. Ph.D. Dissertation, Graduate School, University of New Orleans, 2004.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. and Johnson, Dewey E. Management of Organization Behavior : Leading Human Resources. 8th ed. New Jersey : Prentice Hall, 2001.
- Hoy, Wayne K. and Miskel Cecil G. Educational Administration. Singapore : McGraw – Hill, 2001.
- Jang, D. Power, influence, and conflict in Korean School Councils. Dissertation Abstracts International, 2004.
- Johnson, David W. and Johnson, Frank P. Joining Together : Group Theory and Group Skill. 8th ed. Boston : Allyn and Bacon, 2003.
- Katz, Daniel and Kahn Robert L. The Social Psychology of Organizations 2nd ed. New York : John Wiley & Son, 1978.
- Krejcie, Robert V and Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal for Education and Psychological Measurement. No.3 (November 1970).
- Likert Rensis. New patterns of management. New York : McGraw – Hill, 1961.
- Loyd, Nicole Lynn. "The Impact of a Teamwork Environment on Job Satisfaction : A Study of College and University Student Affairs Administrators," Dissertation Abstracts International. 66(1) : 110-A ; July, 2005.
- Luecke, Richard and Polzer, Jeff. Creating Teams with an Edge. Boston : Harvard Business School Press, 2004.
- Ostrove, Faye E. "Facilitators' Interdisciplinary Teamwork Training Workshop," Masters Abstracts International. 44(3) : unpagged ; June, 2006.
- Robbins, Stephen P. Management. New Jersey : Pearson Education, 2007.
- _____. Organization behavior. 9th ed. New Jersey: Prentice-hall, 2001.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. Management. 7th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, Inc., 2003.
- Robbins, Stephen P. and Judge Tim A. Organizational Behavior. 12th Ed. New Jersey : Pearson Education, 2007.

Schermerhorn, John R. Management. 9th ed. Asia : John Wiley and Sons, Inc., 2008.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G. and Osborn, Richard N. Organizational Behavior. 8th ed.
USA. : John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Spector, Paul E. Industrial organizational psychology: Research and practice. 4th ed. New York:
Willey., 2006.

Woodcock, Mike and Francis, Dave. Teambuilding strategy. Hampshire: ower, 1994.

Yukl, Gary A. Leadership in Organization. 6th ed. New York : Pearson Prentice – Hall., 2006.

Zbryski, G. Power sharing in the principal ship: Nine principals' perceptions. Ph.D.
Dissertation, Graduate School, University of Alberta(Canada),2003.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑๕1

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 ธันวาคม 2554

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสมยศ ทองวิค

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวเจติยา คากระบุตร รหัสนักศึกษา 53252321 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอ ความอนุเคราะห์จากท่าน ตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. นายสมยศ ทองริด

- ตำแหน่ง ➤ ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางบอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
- วุฒิการศึกษา ➤ ศึกษามหาบัณฑิต (กษ.ม.) การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. นางสุมาลี สุธิกุล

- ตำแหน่ง ➤ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2
- วุฒิการศึกษา ➤ ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) วิชาการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. นายพิชญ์ ใจเที่ยงกุล

- ตำแหน่ง ➤ ครู โรงเรียนบางลี่วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9
- วุฒิการศึกษา ➤ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศส.ม.) วิชาภาษาไทย
มหาวิทยาลัยศิลปากร

4. ดร.สุริยะ รูปหมอก

- ตำแหน่ง ➤ ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสระยายโสม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
- วุฒิการศึกษา ➤ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(ปร.ด.) การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

5. ดร.ธีระพร อาวุฒัน

- ตำแหน่ง ➤ ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดหนองแห่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2
- วุฒิการศึกษา ➤ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(ปร.ด.) การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

- หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / ๑๑๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 ธันวาคม 2554

เรื่อง ขอยทครองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดจำปี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวเจติยา ดากระบุญกร รหัสนักศึกษา 53252321 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย

1.โรงเรียนวัดจำปี

อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

2.โรงเรียนวัดสวนแดง

อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

3.โรงเรียนวัดสังฆายเถร

อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

4.โรงเรียนวัดพระธาตุ

อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

5.โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี

อ.เมือง จ.สุพรรณบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

6.โรงเรียนวัดหนองไก่อ้น

อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

7.โรงเรียนวัดสัมมาราม

อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

8.โรงเรียนชุมชนวัดหนองปลาหมอ

อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ภาคผนวก ค

➤ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) แบบสอบถามตอนที่ 2

Item – total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
XA1	83.97	180.483	.743	.954
XA2	83.59	183.023	.733	.955
XA3	83.78	175.144	.810	.953
XA4	83.75	178.323	.799	.954
XA5	83.59	178.443	.709	.954
XB6	84.09	174.023	.730	.954
XB7	84.44	175.609	.703	.955
XB8	84.41	184.378	.424	.958
XB9	84.06	175.867	.874	.953
XB10	84.50	180.516	.540	.957
XC11	83.84	174.201	.878	.952
XC12	83.78	176.047	.804	.953
XC13	83.72	177.886	.734	.954
XC14	84.72	180.983	.352	.963
XD15	83.78	180.757	.787	.954
XD16	83.66	174.749	.852	.953
XD17	83.84	176.136	.869	.953
XD18	83.59	183.604	.646	.955
XE19	83.53	181.741	.733	.954
XE20	83.81	182.351	.720	.955
XE21	83.88	184.565	.699	.955
XE22	83.69	182.544	.690	.955

Reliability Coefficients

N of Cases = 32 N of Items = 22 Alpha = .957

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) แบบสอบถามตอนที่ 3

Item – total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YA23	145.03	165.451	.548	.964
YA24	145.28	164.015	.588	.964
YA25	145.09	164.733	.662	.963
YA26	145.00	161.484	.732	.963
YB27	144.84	170.975	.144	.966
YB28	144.78	166.757	.516	.964
YB29	144.88	167.919	.458	.964
YB30	144.72	168.402	.375	.965
YC31	144.81	165.641	.618	.964
YC32	144.66	164.039	.711	.963
YC33	144.78	163.918	.746	.963
YC34	144.69	162.931	.801	.963
YD35	144.69	166.544	.516	.964
YD36	144.72	164.144	.709	.963
YD37	144.88	163.145	.759	.963
YD38	144.78	163.144	.715	.963
YE39	144.81	162.093	.804	.962
YE40	144.78	161.144	.861	.962
YE41	144.84	161.555	.774	.963
YE42	144.94	163.673	.677	.963
YF43	144.97	164.354	.650	.963
YF44	145.09	164.862	.578	.964
YF45	144.78	164.047	.735	.963
YF46	144.84	164.394	.647	.963
YF47	144.78	164.564	.612	.964

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YG48	144.97	160.741	.759	.963
YG49	144.91	162.926	.711	.963
YG50	145.09	162.281	.691	.963
YG51	144.91	162.991	.706	.963
YG52	144.91	160.346	.698	.963
YH53	144.97	163.709	.627	.963
YH54	145.03	161.902	.728	.963
YH55	144.97	164.418	.738	.963
YH56	145.09	164.346	.511	.964
YH57	145.00	160.710	.721	.963

Reliability Coefficients

N of Cases = 32 N of Items = 35 Alpha = .964

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) แบบสอบถามทั้งฉบับ

Item – total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
XA1	233.12	554.887	.691	.968
XA2	232.75	557.097	.745	.968
XA3	232.94	545.609	.766	.968
XA4	232.91	550.991	.753	.968
XA5	232.75	550.903	.677	.968
XB6	233.25	548.387	.599	.968
XB7	233.59	550.249	.587	.968
XB8	233.56	560.319	.422	.969
XB9	233.22	551.015	.716	.968
XB10	233.66	552.749	.555	.968
XC11	233.00	545.032	.805	.967
XC12	232.94	550.060	.689	.968
XC13	232.88	553.081	.624	.968
XC14	233.88	562.887	.231	.971
XD15	232.94	554.964	.742	.968
XD16	232.81	546.609	.765	.968
XD17	233.00	549.419	.763	.968
XD18	232.75	562.194	.533	.968
XE19	232.69	555.190	.735	.968
XE20	232.97	556.934	.700	.968
XE21	233.03	562.612	.610	.968
XE22	232.84	557.168	.675	.968
YA23	232.94	561.867	.686	.968
YA24	233.19	563.641	.559	.968
YA25	233.00	562.710	.720	.968

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YA26	232.91	556.475	.787	.968
YB27	232.75	576.452	.119	.969
YB28	232.69	568.415	.492	.968
YB29	232.78	571.209	.402	.969
YB30	232.62	572.048	.327	.969
YC31	232.72	567.370	.548	.968
YC32	232.56	565.996	.577	.968
YC33	232.69	565.254	.628	.968
YC34	232.59	562.314	.733	.968
YD35	232.59	569.862	.416	.969
YD36	232.62	565.790	.590	.968
YD37	232.78	565.660	.573	.968
YD38	232.69	566.222	.519	.968
YE39	232.72	562.402	.676	.968
YE40	232.69	560.996	.720	.968
YE41	232.75	562.387	.621	.968
YE42	232.84	568.975	.414	.969
YF43	232.88	565.597	.562	.968
YF44	233.00	565.355	.541	.968
YF45	232.69	565.770	.606	.968
YF46	232.75	563.935	.628	.968
YF47	232.69	563.770	.613	.968
YG48	232.88	559.532	.664	.968
YG49	232.81	561.190	.694	.968
YG50	233.00	562.516	.589	.968

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
YG51	232.81	562.673	.638	.968
YG52	232.81	556.351	.688	.968
YH53	232.88	562.823	.605	.968
YH54	232.94	560.641	.665	.968
YH55	232.88	566.306	.610	.968
YH56	233.00	569.613	.317	.969
YH57	232.91	557.959	.680	.968

Reliability Coefficients

N of Cases = 32 N of Items = 57 Alpha = .969

ภาคผนวก ง

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ 1548

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 มกราคม 2555

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางสะแก (วิทยารังสรรค์)

ด้วย นางสาวเจติยา ตากระบุตร นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้บริหาร รองผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตเคราะห้จากท่านโปรดแจ้งผู้บริหาร รองผู้บริหาร
และครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาตามความเหมาะสม
สามารถติดต่อโดยตรงที่เบอร์ 086- 8487388

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห้ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 โรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

อำเภออู่ทอง จำนวน 41 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
1.	โรงเรียนวัดยางขี้แฮ	22.	โรงเรียนวัดโพธิ์ทองเจริญ
2.	โรงเรียนวัดสามัคคีธรรม	23.	โรงเรียนพลับพลาไชย
3.	โรงเรียนวัดจันทราวาส	24.	โรงเรียนบ้านหนองกุฎี
4.	โรงเรียนบ้านจระเข้สามพัน	25.	โรงเรียนวัดใหม่สิทธิาวาส
5.	โรงเรียนบ้านเขาซานหมาก	26.	โรงเรียนวัดสระพังลาน
6.	โรงเรียนวัดปทุมวนาราม	27.	โรงเรียนวัดนันทวัน
7.	โรงเรียนบ้านรางโพธิ์	28.	โรงเรียนวัดสระยายโสม
8.	โรงเรียนวัดโคกยายเกตุ	29.	โรงเรียนวัดคลองคัน
9.	โรงเรียนวัด โกลการาม	30.	โรงเรียนวัดหนองยายทรัพย์
10.	โรงเรียนวัดคีรีรัตนาราม	31.	โรงเรียนบ้านห้วยหิน
11.	โรงเรียนวัดสระกร่างเจริญธรรม	32.	โรงเรียนบ้านหนองแหน
12.	โรงเรียนบ้านเขากำแพง	33.	โรงเรียนวัดคอกวัว
13.	โรงเรียนวัดห้วยคูสามัคคี	34.	โรงเรียนวัดคณธี
14.	โรงเรียนวัดคอนมะเกลือ (นันทราษฎร์รังสรรค์)	35.	โรงเรียนวัดปทุมสรวาส
15.	โรงเรียนวัดจำปา	36.	โรงเรียนวัดเขาพระ
16.	โรงเรียนวัดโพธิ์เขียว	37.	โรงเรียนวัดหนองตาสาม
17.	โรงเรียนบ้านสระบัวทอง	38.	โรงเรียนอนุบาลบ้านท่าพระยาจักร
18.	โรงเรียนบ้านทุ่งดินคำ	39.	โรงเรียนวัดกม่ว่ง
19.	โรงเรียนวัดกลางบ้านคอน	40.	โรงเรียนวัดเขาคีสลัก
20.	โรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์	41.	โรงเรียนวัดช่องลม
21.	โรงเรียนวัดคีรีเจริญผล		

อำเภอสองพี่น้อง จำนวน 41 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
1.	โรงเรียนวัดศรีเฉลิมเขต	22.	โรงเรียนอนุบาลวัดคงตาล (วโรสุธาประชาสรรค์)
2.	โรงเรียนวัดคอนมะนาว	23.	โรงเรียนวัดใหม่พิบูลย์ผล
3.	โรงเรียนวัดสองพี่น้อง	24.	โรงเรียนวัดทองประดิษฐ์
4.	โรงเรียนบ้านบัวขาว	25.	โรงเรียนวัดรางบัวทอง (สุวรรณวิทยา)
5.	โรงเรียนบ้านหนองวัลย์เปรียง	26.	โรงเรียนวัดบางสะแก (วิทยารังสรรค์)
6.	โรงเรียนวัดทุ่งคอก	27.	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์
7.	โรงเรียนวัดทุ่งเย็น	28.	โรงเรียนวัดลาดประทุมทอง
8.	โรงเรียนวัดเทพพิทักษ์	29.	โรงเรียนอาทรสังฆะวัฒนะ 1 วัดลาดบัว
9.	โรงเรียนบ้านโป่ง	30.	โรงเรียนวัดรางกร่าง
10.	โรงเรียนวัดใหม่พรรัตน์	31.	โรงเรียนวัดใหม่เพชรรัตน์
11.	โรงเรียนบ้านหัววัง	32.	โรงเรียนบ้านหนองโพธิ์
12.	โรงเรียนบ้านหนองเฝ้า	33.	โรงเรียนบ้านสะพังกร่าง
13.	โรงเรียนบ้านหนองกระดี่	34.	โรงเรียนบ้านหนองกระทุ้
14.	โรงเรียนบ้านคอนคำตึง	35.	โรงเรียนบ้านหนองจิก
15.	โรงเรียนวัดหัวกลับ	36.	โรงเรียนวัดพรสวรรค์
16.	โรงเรียนวัดทับกระดาน	37.	โรงเรียนวัดเขาพนมนาง
17.	โรงเรียนวัดเวฬุวัน	38.	โรงเรียนวัดหัวโพธิ์
18.	โรงเรียนวัดหนองพันเทา	39.	โรงเรียนบ้านประทุนทอง
19.	โรงเรียนวัดบางสาม	40.	โรงเรียนวัดท่าไชย (ประชานุกุล)
20.	โรงเรียนสองพี่น้อง	41.	โรงเรียนวัดบางบอน
21.	โรงเรียนวัดไผ่โรงวัว		

อำเภอคอนเจดีย์ จำนวน 21 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	ที่	ชื่อโรงเรียน
1.	โรงเรียนอนุบาลพระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์	12.	โรงเรียนบ้านสระกระโจม
2.	โรงเรียนบ้านนเรศ	13.	โรงเรียนบ้านขมเปือ
3.	โรงเรียนวัดสระศรีเจริญ	14.	โรงเรียนบ้านหนองสลัดไค
4.	โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	15.	โรงเรียนบุญศรีสุวรรณราษฎร์สามัคคี
5.	โรงเรียนวัดหนองหลอด	16.	โรงเรียนบ้านห้วยม้าลอย
6.	โรงเรียนบ้านทะเลบก	17.	โรงเรียนบ้านโคกหม้อ
7.	โรงเรียนบ้านสระหลวง	18.	โรงเรียนวัดสระค่าน
8.	โรงเรียนบ้านบ่อสำราญ	19.	โรงเรียนวัดบ้านกรวด
9.	โรงเรียนบ้านหนองसानแดร	20.	โรงเรียนวัดท่ากุ่ม
10.	โรงเรียนบ้านหนองจิกรากำ	21.	โรงเรียนบ้านหนองฝ้าย
11.	โรงเรียนวัดหนองแจง		

ภาคผนวก จ

➤ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าฝ่าย และครูผู้สอน 2 ท่าน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษา “อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2”

3. โปรดพิจารณาข้อความคำถามและกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพที่เป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยผู้วิจัยจะนำคำตอบที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวม ดังนั้นคำตอบของท่านจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

4. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
- ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเจติยา ดากระบุตร

นักศึกษาปริญญาโท

สาขาวิชาการบริการการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ () ชาย () หญิง	[] 01
2	อายุ () ไม่เกิน 30 ปี () 31 – 40 ปี () 41 – 50 ปี () 51 ปีขึ้นไป	[] 02
3	ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก	[] 03
4	ตำแหน่งหน้าที่ () ผู้บริหารสถานศึกษา () รองผู้บริหารสถานศึกษา หรือ หัวหน้าฝ่าย () ครูผู้สอน	[] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน () ไม่เกิน 5 ปี () 6 – 10 ปี () 11 – 15 ปี () 16 – 20 ปี () 21 – 25 ปี () 26 ปีขึ้นไป	[] 05

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาตรงตามความคิดเห็นของท่าน ตัวเลขแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
อำนาจการให้รางวัล							
1	ผู้บริหารให้ผลตอบแทนลักษณะต่าง ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามคำสั่งในโอกาสที่สมควร						[] 06
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น						[] 07
3	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม						[] 08
4	ผู้บริหารมอบหมายงานพิเศษให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบด้วยความเป็นธรรม						[] 09
5	ผู้บริหารยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงานดีเด่นให้ทุกคนในสถานศึกษารับรู้ทั่วกัน						[] 10
อำนาจการบังคับ							
6	ผู้บริหารมีวิธีการดำเนินที่เหมาะสม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิด						[] 11
7	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนงานหรือหน้าที่เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย						[] 12

ข้อ	อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ผู้บริหารมีการใช้กฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความจำเป็น						[] 13
9	ผู้บริหารมีการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ						[] 14
10	ผู้บริหารจะดำเนินการทางวินัยทันทีหากผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดร้ายแรง						[] 15
อำนาจตามกฎหมาย							
11	ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม						[] 16
12	ผู้บริหารมีการสั่งงานเป็นขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาชัดเจนและเหมาะสม						[] 17
13	ผู้บริหารควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาและหน่วยเหนือ						[] 18
14	ผู้บริหารสั่งการหรือออกคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย เพื่อแสดงว่ามีความเหนือกว่าบุคคลอื่น						[] 19
อำนาจอ้างอิง							
15	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพเป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น						[] 20
16	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติและปฏิบัติตาม						[] 21
17	ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขอความร่วมมือด้วย						[] 22
18	ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา						[] 23

ข้อ	อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
อำนาจความเชี่ยวชาญ							
19	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหาร						[] 24
20	ผู้บริหารมีความชำนาญเฉพาะด้าน จนเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา						[] 25
21	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ						[] 26
22	ผู้บริหารให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี						[] 27

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติของครูตรงตามความคิดเห็นของท่าน
ตัวเลขแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การทำงานเป็นทีมของครูมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ความชัดเจนของเป้าหมาย							
1	เป้าหมายของทีมมีความชัดเจนและเป็น แนวทางเดียวกันกับสถานศึกษา						[] 28
2	เป้าหมายของทีมมีความท้าทาย						[] 29
3	สมาชิกรับรู้เป้าหมายและเข้าใจวิธีการปฏิบัติ						[] 30
4	สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผนและ กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา						[] 31
ทักษะที่เกี่ยวข้อง							
5	สมาชิกในทีมแต่ละคนมีความสามารถ เฉพาะตัว						[] 32
6	สมาชิกมีทักษะและเทคนิคในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จตามเป้าหมาย						[] 33
7	สมาชิกมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ร่วมกันเป็นอย่างดี						[] 34
8	สมาชิกมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนด						[] 35
ความเชื่อถือระหว่างกัน							
9	สมาชิกมีความเชื่อถือและไว้วางใจในความรู้ ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน						[] 36

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	สมาชิกให้ความร่วมมือ สนับสนุนช่วยเหลือ ในการทำงานร่วมกัน และให้เกียรติซึ่งกัน และกัน						[] 37
11	บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจต่อ กันสร้างสรรค์วัฒนธรรมการทำงานใหม่ ๆ						[] 38
12	สมาชิกยอมรับฟังเหตุผล และการตัดสินใจ ในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน						[] 39
ความผูกพัน							
13	สมาชิกมีความภักดีต่อองค์กร						[] 40
14	สมาชิกมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน						[] 41
15	สมาชิกอุทิศตนเพื่อส่วนรวมในการ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ						[] 42
16	สมาชิกเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อ ความสำเร็จของทีมและสถานศึกษา						[] 43
การสื่อสารที่ดี							
17	สมาชิกติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันอย่าง เปิดเผย						[] 44
18	การติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างสมาชิก						[] 45
19	สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดง ความคิดเห็นกันอย่างสม่ำเสมอ						[] 46
20	สมาชิกนำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ						[] 47
ทักษะในการเจรจา							
21	สมาชิกมีความสามารถในการเจรจาคัดกรอง หรือประนีประนอมเพื่อแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง						[] 48

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
22	สมาชิกมีการประสานงานเพื่อความต้องการที่แตกต่างกันของทีม						[] 49
23	สมาชิกสามารถทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายของทีม						[] 50
24	สมาชิกสามารถทำงานได้หลายอย่าง มีความยืดหยุ่น และปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานคนอื่นได้						[] 51
25	สมาชิกพร้อมเผชิญปัญหาหรืองานต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย						[] 52
ภาวะผู้นำที่เหมาะสม							
26	ผู้นำทีมสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ในทุกสถานการณ์						[] 53
27	ผู้นำทีมสามารถสร้างความเข้าใจให้กับสมาชิกในเป้าหมายของทีมได้อย่างชัดเจน						[] 54
28	ผู้นำทีมจูงใจ หรือกระตุ้นให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน						[] 55
29	ผู้นำทีมให้ความช่วยเหลือและแนะนำการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี						[] 56
30	ผู้นำทีมเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน						[] 57
การสนับสนุนจากภายในและภายนอก							
31	บรรยากาศการทำงานของทีมมีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน และมีประสิทธิภาพดี						[] 58
32	มีการจัดระบบงานที่ดี เอื้อต่อการจูงใจในการปฏิบัติงาน						[] 59

ข้อ	การทำงานเป็นทีมของครู	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
33	ทีมมีระบบการประเมินผลที่เหมาะสม						[] 60
34	ทีมมีสิ่งสนับสนุนจากภายนอกอย่างเหมาะสม						[] 61
35	ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนการทำงานของทีม						[] 62

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นางสาวเจติยา คากระบุตร
 ที่อยู่ 32 หมู่ 2 ตำบลบางพลับ อำเภอสองพี่น้อง
 จังหวัดสุพรรณบุรี 72110
 ที่ทำงาน โรงเรียนวัดบางบอน ตำบลหัวโพธิ์ อำเภอสองพี่น้อง
 จังหวัดสุพรรณบุรี 72110

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
 วิชาเอก ภาษาอังกฤษ วิชาโท บริหารการศึกษา
 จากสถาบันราชภัฏนครปฐม
 พ.ศ. 2553 ศึกษาต่อปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2545 ครูโรงเรียนอุภัยภาดาวิทยาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ. 2546 ครูโรงเรียนหอแซฟอุปถัมภ์ (สามพราน) จังหวัดนครปฐม
 พ.ศ. 2549 ครูผู้ช่วยโรงเรียนวัดเขาศีลสถ จังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ. 2550 ครูโรงเรียนบ้านหนองวัลย์เปรียง จังหวัดสุพรรณบุรี
 พ.ศ. 2552- ปัจจุบัน ครูโรงเรียนวัดบางบอน จังหวัดสุพรรณบุรี