

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการมหาสารคาม

A Model for Developing Leadership in Teamwork for Administrators under
the Mahasarakham Provincial Education Office Executive

วิทยาธร พันธุ์สอาด¹

Wittayatorn Punsard¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาตม²

Asst. Prof. Dr.Kritkanok Duangchatom²

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ³

Asst. Prof. Dr.Chumnian Pollharn³

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2562

Email : kruwit2012@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและระดับปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและศึกษาสภาพปัจจุบันการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 2 สร้างการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ระยะที่ 3 ทดลองใช้และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานกรรมการสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัด

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารจัดการการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

¹ Doctoral student Education Management, Rajabhat Maha Sarakham University

² อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารจัดการการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

² Lecturer of Educational Management Program, Rajabhat Maha Sarakham University

³ อาจารย์ประจำหลักสูตรการบริหารจัดการการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

³ Lecturer of Educational Management Program, Rajabhat Maha Sarakham University

* ได้รับบทความ: 7 พฤษภาคม 2562; แก้ไขบทความ: 18 มิถุนายน 2562; ตอบรับการตีพิมพ์: 27 มิถุนายน 2562

Received: May 7, 2019; Revised: June 18, 2019; Accepted: June 27, 2019

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 230 โรงเรียน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 230 คน ครูผู้สอน จำนวน 230 คน ประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวน 230 คน รวม 690 คน ทดลองใช้รูปแบบกับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 กลุ่ม เครือข่าย จำนวน 13 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน และเอกสารประกอบการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาคองค์ประกอบและระดับปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงาน เป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม พบว่า 1.1) องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย 5 ด้าน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน บทบาทผู้นำผู้ตามที่ดี การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กันการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 1.2) ระดับปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม พบว่า โครงสร้างรูปแบบมี 5 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) บทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กัน 4) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา ส่วนที่ 4 สื่อและแหล่งเรียนรู้ ส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล และผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม พบว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจและความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ : 1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 2. การทำงานเป็นทีม

ABSTRACT

This research aimed to 1) To study the components and operational levels of leadership development in team work of school administrators Under the Mahasarakham Provincial Education Office 2) Create a leadership development model for team work of school administrators under the Maha Sarakham Provincial Education Office Educational Manager Under the Mahasarakham Provincial Education Office Executive 3) Study the results of using the leadership development model in team work of school administrators Under the Mahasarakham Provincial Education Office Executive target groups are School administrators, teachers and school board presidents Of schools under the Office of MahaSarakhm Educational Service Area Zone 1, Zone 2 and District 3, academic year 2018, number 230 School is divided into 230 school administrators, 230 teachers, 230 educational institutions, a total of 690 students. Experimental use of the model with 1 school administrator, network group, 13.

The research instruments were questionnaires, interview form, evaluation form, research documents. Research documents The data were analyzed by using percentage, mean and standard deviation. The results of the research found that the components and problems of leadership development in team work of school administrators Under the Mahasarakham Provincial Education Office, consisting of 5 aspects. Common goal setting Good follower role Communication and relationship building Determination of responsibility Creating morale in the workplace The results of the study of the level of leadership development in team work Found that it was at a moderate level As for the results of creating leadership styles in team work, it was found that The structure has 5 parts as follows. Part 1 Introduction consists of 1) Principles 2) Objectives Part 2 Contents include 1) Common goal setting 2) Role of leaders and followers 5) Creation of morale in the work part 3 Process Development Part 4 Media and learning resources Part 5 Measurement and evaluation And the results of the experiment using the leadership development model in team work. It was found that the trainees had a high level of understanding and satisfaction.

Keywords : 1. Leadership Development Model 2. Teamwork

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ประชาคมโลกในยุคปัจจุบันมีการติดต่อสื่อสารการทำงานร่วมกันอย่างรวดเร็ว มีการร่วมกลุ่มการทำงานร่วมกันทั้งด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน ความร่วมมือทางการศึกษาหรือแม้แต่ความร่วมมือทางด้านความมั่นคงทางทหาร ก่อให้เกิดผลดีในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์ต่อมนุษยชาติร่วมกัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยึดวิสัยทัศน์ของกรอบยุทธศาสตร์ชาติที่กำหนดว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการ พัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” การจัดทำแผนขับเคลื่อนและการติดตามประเมินผลเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งจากภาครัฐ เอกชน ประชาชน และภาคการศึกษาในทุกพื้นที่ของประเทศ เป็นกลไกประชารัฐที่รวมพลังให้สามารถกำหนดเป้าหมาย แนวทางการพัฒนา รวมทั้งแผนงานโครงการสำคัญที่ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างสอดคล้องกับภูมิสังคมและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปี โดยมีการเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากร ในทุกช่วงวัย มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์ของประเทศ โดยพัฒนาคนให้เหมาะสมตามช่วงวัย เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การหล่อหลอมให้คนไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม เป็นคนดี มีสุขภาวะที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคมส่วนรวม การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องมีการกำหนดบทบาทการทำงานร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตามที่คอยทำงาน

เกื้อหนุนกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560 : 2-8)

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การความเจริญขององค์การขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำด้วยความมุ่งมั่น มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับฟังและยินดีช่วยเหลือ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์และเป็นกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสูงจะช่วยให้สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและศักยภาพในการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ การที่จะทราบว่าผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถวัดได้จากประสิทธิผลภาวะผู้นำ(Leadership Effectiveness) ซึ่งเป็นการนำผลลัพธ์ที่คิดสรรมาใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำ (Yukl, 1998 : 122) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Fair (2001 : 112) ที่พบว่า ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ 1) สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน 3) สามารถก้าวเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมมืออาชีพ 4) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง 5) บริหารแบบมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 6) มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และ 7) มีการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของแต่ละบุคคล และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบและมีกลไกเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงคุณภาพของข้าราชการ ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งด้านสมรรถนะตัวชี้วัดที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไปวิชาการและอำนวยการ ซึ่งประกอบด้วย 1)สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะทางการบริหาร 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งสมรรถนะหลักเป็นลักษณะ ร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 7)

ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงสภาพปัญหาในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทันกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) ที่ต้องมีการพัฒนาการบริหารจัดการใหม่มุ่งเน้นสร้างผู้นำในการทำงานเป็นทีม และยังเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ข้อที่ 1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา และข้อที่ 10 คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2547 : 5) ผู้บริหารต้องเป็นผู้บริหารยุคใหม่ เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม เพื่อจะนำผลจากการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดขึ้นเพื่อบูรณาการในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของจังหวัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและระดับปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

2.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

2.3 เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

3. ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

3.1 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ที่มีความเหมาะสม

3.2 ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม สำหรับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น

3.3 สถานศึกษาในสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้น

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาระดับปฏิบัติการภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับมีค่าความสอดคล้องเท่ากับ 1.0 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.85 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 74-87) โดยนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างแล้วนำข้อมูลมากรังรูปแบบ

ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม มีการร่างรูปแบบและยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน โดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับมีค่าความสอดคล้องเท่ากับ 0.80 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 74-87) โดยนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาโนนแดงหนองคูขาด จำนวน 13 โรงเรียน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาหรือผู้รักษาราชการแทน และครูผู้สอนสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มหาสารคาม เขต 1, 2 และ 3) ปีการศึกษา 2561 จำนวน 230 โรงเรียน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 230 คน ครูผู้สอน จำนวน 230 คน ประธานกรรมการสถานศึกษา จำนวน 230 คน รวม 690 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตามตารางการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากแบบใส่คืน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมิน และเอกสารประกอบการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5. ผลการวิจัย

5.1 ผลการศึกษาระดับปฏิบัติภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม พบว่า

5.1.1 ผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาระดับปฏิบัติภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม พบว่ามีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบาย การกำหนดตัวชี้วัด การวัดและประเมินผลและการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิด 2) บทบาทผู้นำผู้ตามที่ดี ได้แก่ การเคารพผู้อื่น การมีทักษะการทำงานร่วมกัน การมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กัน ได้แก่ การยอมรับนับถือ การสร้างความสามัคคี การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มสมาชิก การปกป้องผลประโยชน์ของทีม และการให้เกียรติแก่สมาชิกทุกคน 4) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ กำหนดขอบเขตงานที่ชัดเจน การมอบหมายงาน การวางแผนในการทำงานร่วมกัน การติดตามและประเมินผลงาน และการแบ่งงานตามความสามารถของสมาชิก 5) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานประสบผลสำเร็จ การยกย่องเชิดชูเกียรติ การปกป้องผลประโยชน์ของทีม การบริหารความขัดแย้งของสมาชิก และการจัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

5.1.2 ผลการศึกษาระดับปฏิบัติการพัฒนาระดับปฏิบัติภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการปฏิบัติรูปแบบการพัฒนาระดับปฏิบัติภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ทั้ง 5 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กัน อยู่ในระดับน้อย 3 ด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน บทบาทผู้นำผู้ตามที่ดี และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5.2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาระดับปฏิบัติภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

5.2.1 ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม พบว่า รูปแบบการพัฒนาระดับปฏิบัติภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม มีโครงสร้างของรูปแบบ ดังนี้ ส่วนที่ 1

บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) บทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กัน 4) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา ส่วนที่ 4 สื่อและแหล่งเรียนรู้ ส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล

5.2.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ด้านความมีประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2.3 ผลการยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นยืนยันประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

5.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมพบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 องค์ประกอบและระดับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน บทบาทผู้นำ ผู้ตามที่ดี การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กัน การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผลการศึกษาระดับปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ มีการสังเคราะห์องค์ประกอบโดยได้รับคำปรึกษาคำแนะนำที่ดีจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วนได้ผลสำเร็จในการทำงานและมีภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาที่โดดเด่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชำนาญ บุญวงศ์ (2557 : 169-170) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาองค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา มี 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการบริหารงานวิชาการ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษาและด้านบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา กองบุตร (2556 : 211-213) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบทีมงานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าองค์ประกอบทีมงานการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบของทีม ด้านองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านวิธีการพัฒนาทีมงานและด้านกระบวนการพัฒนาทีมงาน

6.2 การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม พบว่า โครงสร้างรูปแบบมี 5 ส่วนดังนี้ ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) จุดมุ่งหมาย ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) บทบาทของผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กัน 4) การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ 5) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา ส่วนที่ 4 สื่อและแหล่งเรียนรู้ ส่วนที่ 5 การวัดและประเมินผล ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ได้มีการสร้างตามขั้นตอนของผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบ มีการยืนยันและรับรององค์ประกอบโดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน จึงทำให้ได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน สามารถนำไปสร้างคู่มือการพัฒนาได้ชัดเจนและง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประโยชน์ คล้ายลักษณ์ (2555 : 173-174) ที่ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น ซึ่งได้รับการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ปฏิบัติในลักษณะเห็นชอบถึงความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นไปได้และความถูกต้องครอบคลุมในระดับดีมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสังข์ทอง รอดูศึก (2556 : 237-238) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผลการตรวจสอบรูปแบบประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก

6.3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจและพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจากคู่มือการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีการกำหนดหลักการ จุดมุ่งหมาย กระบวนการหรือกิจกรรม สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ที่มีความสอดคล้องกันง่ายต่อการศึกษาและนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดขั้นตอนที่ชัดเจน มีกิจกรรมที่สนุกท้าทาย ไม่เบื่อหน่าย รวมทั้งได้รับการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความน่าเชื่อถือมีการประสานงานในการจัดฝึกอบรมล่วงหน้า มีความสะดวกสบาย มีบรรยากาศการอบรมที่เป็นกันเอง มีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสอบถามปัญหา ข้อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เทิดเกียรติ ชันธิพิมูล (2560 : 145-147) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า ผลการทดลองใช้และประเมินรูปแบบการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม พบว่าผู้มีส่วนได้เสียมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pitsoe (2014 : 144-145) ที่ได้ศึกษาการบริหารจัดการของโรงเรียนที่ทำวิธีการทำงานเป็นทีมของครูและผู้อำนวยการ : กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลในเขตคัมเวจ ประเทศยูกันดา ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าทุกคนยอมรับแนวคิดของการทำงานเป็นทีม รับรู้การทำงานเป็นทีมในเชิงบวก โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความรับผิดชอบร่วมกันในโอกาสสำหรับการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องและมีอาชีพ ส่วนการพัฒนาของ

บุคลากรที่เป็นสมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นซึ่งเป็นอุปสรรคใหญ่ การศึกษาพบว่าการทำงานเป็นทีมในหมู่สมาชิกส่งผลในเชิงบวกกับคุณภาพของการสอนเมื่อครูร่วมกันพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกันและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ควรนำผลจากการศึกษามือถือประกอบหลัก 5 ด้าน คือ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน บทบาทผู้นำ ผู้ตามที่ดี การติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กัน การกำหนดหน้าที่รับผิดชอบ และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพัฒนางาน พัฒนาครู นักเรียน ให้ประสบผลสำเร็จควรนำองค์ประกอบไปใช้ในการประเมินตนเองว่ามีการปฏิบัติตนครบถ้วนหรือไม่ ถ้าไม่ครบถ้วนผู้บริหารควรปฏิบัติอย่างไร จึงจะนำพาองค์กรให้เกิดคุณภาพที่ดีได้ และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับปรุงแก้ไขในแต่ละองค์ประกอบย่อยให้เหมาะสมในแต่ละบริบทของโรงเรียนนั้นๆ ได้

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

7.2.1 ควรมีการศึกษาการทำคู่มือผู้บริหารเพิ่มเติมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

7.2.2 ควรมีเพิ่มโครงการกิจกรรมเพื่อการศึกษาการทดลองใช้ในโรงเรียนต่างๆ สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม

7.2.3 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม ในหน่วยงานต่างๆ ที่ไม่ใช่สังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

8. เอกสารอ้างอิง

ชำนาญ บุญวงศ์. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

เทิดเกียรติ ชันธุ์พิมูล. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น.

- ประโยชน์ คล้ายลักษณะ. (2555). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สังข์ทอง รอดุสิต. (2556). **การพัฒนาแบบประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏ-สกลนคร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)**. กรุงเทพมหานคร : แอร์บอร์น พริน จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2547). **พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- สุกัญญา กองบุตร. (2556). **การพัฒนาแบบทีมงานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรณพ พงษ์วาท. (2540). **ผู้บริหารกับการพัฒนศึกษา อะไร ทำไม อย่างไร ในเอกสารคำสอนกระบวนการวิชา 051791**. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. อัดสำเนา.
- Fair, Richard w. (2001). **A study of New Jersey Public School Superintendents Perceptions Regarding The Behavioral Characteristics of Effective Elementary School Principals**. Ed.D. Seton Hall University.
- Owens, R. G. (2001). **Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform**. 7th ed. Boston : Allyn & Bacon.
- Pitsoe, J. Victor. (2014). **How do school Management Teams Experience Teamwork : A case Study in the Schools in the Kamwenge District, Uganda**. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(3). 138-145.
- Yulk, G. A. (1998). **Leadership in Organizations**. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

9. คำขอบคุณ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาตม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.จำเนียร พลหาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสูงไว้ ณ โอกาสนี้ขอขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญ คณะผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำ เสนอแนะ ให้องค์ความรู้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์และยืนยันรับรององค์ประกอบของรูปแบบงานวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณเพื่อนๆ รุ่นที่ 7 สาขาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และครอบครัว ตลอดจนญาติพี่น้องที่ให้อำลัใจด้วยดีเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชากตัญญูแก่แต่บิดา มารดาและบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนจนทำให้สามารถทำการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงในครั้งนี้