

# ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะ และศักยภาพของทีม ที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีม : การประยุกต์ใช้โมเดลแบบมีการส่งผ่าน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

Causal Relationships of Team Leadership, Characteristics and Potency on Team Performance : An Application of Mediation Model in Rajabhat University

## สมสมร วงศ์จรจิต

สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

## นงลักษณ์ วิรัชชัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สำเนาวิ ขจรศิลป์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

E-mail : som\_morn@yahoo.co.th

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำผ่านคุณลักษณะของทีมและศักยภาพของทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีม 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความตรงของโมเดลผลการดำเนินงานของทีมระหว่างโมเดลที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปและการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านเดียว 3) เพื่อศึกษาความแตกต่างของกระบวนการทำงานของทีม(หลักสูตร)ที่มีผลการดำเนินงานสูง ปานกลาง และต่ำและ 4) เพื่อประมวลสรุปสาระสำคัญจากผลการวิจัยมากำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาระดับสถาบันอุดมศึกษาและระดับกระทรวง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,630 คน เป็นอาจารย์ประจำหลักสูตรในมหาวิทยาลัยราชภัฏรวม 326 ทีม จาก 39 มหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม มีค่าความเที่ยง .750-.975 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยาย วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว วิเคราะห์การถดถอยพหุนามด้วยโปรแกรม SPSS for Window 15 และวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลโปรแกรม LISREL 8.72

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้ 1) การตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย) ผ่านตัวแปรคุณลักษณะของทีม และศักยภาพของทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 176.21$  ;  $df = 269$  ;  $p = 1.000$  ;  $GFI = .958$  ;  $AGFI = .950$  ;  $RMR = .021$ )

ตัวแปรในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรผลการดำเนินงานของทีมได้ร้อยละ 94.10 2) โมเดลหลักเป็นโมเดลที่มีความตรงมากกว่าโมเดลทางเลือก 3) ตัวแปรด้านความเชื่อถือกัน (TCH2) ด้านความเป็นปึกแผ่นของทีม (TCH3) ด้านการเจรจาต่อรอง (TCH4) ด้านการมอบอำนาจ (TCH6) ด้านบรรยากาศ (TCH7) และความมั่นใจในระดับทีม (TPO1) ใช้จำแนกกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานต่ำออกจากกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานปานกลางและสูง ส่วนตัวแปรด้านเป้าหมาย (TCH1) ด้านลักษณะผู้นำ (TCH5) ด้านการสนับสนุนทีม (TCH8) และความเชื่อในพลังโดยรวมที่มีอยู่ในทีม (TPO2) ใช้จำแนกกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานสูงออกจากกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานต่ำและปานกลาง และ 4) ผลการวิจัยนำไปสรุปได้แนวทางการบริหารสถาบันอุดมศึกษา 4 ข้อ

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ คุณลักษณะ ศักยภาพ ผลการดำเนินงานของทีม

## Abstract

The purposes of this research were to 1) study the effects of leadership by considering team characteristics and team potency that affect team performance 2) compare the validity of core model and competition model 3) study the difference of work process of the teams that had difference performance and 4) summary the main ideas to obtain guidelines for educational administration at the higher education institution level and the ministry level. The 1,630 samples were from 326 teams of lecturers from 39 Rajabhat universities. The instruments were questionnaires with reliabilities ranging from .750-.975. Data analysis was descriptive statistics, one-way ANOVA and multiple regression using SPSS for Windows 15 and the analysis for model validation using LISREL 8.72.

The major research findings were as follows : 1) The validation of the causal model indicating the effects of full range of leadership styles via team characteristics and team potency on team performance indicated that the model was fit to the empirical data ( $\chi^2 = 176.21$  ;  $df = 269$  ;  $p = 1.000$  ;  $GFI = .958$  ;  $AGFI = .950$  ;  $RMR = .021$ ). The variables in the causal model could explain 94.10% of variance in team performance. 2) The core model was more valid than the competing model. 3) A number of variables, namely mutual trust (TCH2), cohesiveness of the team (TCH3), negotiation (TCH4), authorization (TCH6), climate (TCH7) and confidence in the team (TPO1), were used to distinguish group that exhibited low performance from those with medium and high performance. Furthermore, goals (TCH1), characteristics of the leader (TCH5), team support (TCH8) and belief in the power of the existing team (TPO2) could differentiate high performance group from low and medium performance ones. 4) Summary of research findings led to 4 guidelines for the higher educate institution administration.

**Keywords :** Leadership, Characteristics, Potency, Team Performance

## บทนำ

หน้าที่หลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพในการพัฒนาสังคมจึงจำเป็นต้องใช้ผู้นำในการดำเนินการ โดยผู้นำไม่ได้มีเพียงระดับสถาบันเท่านั้นแต่ยังมีผู้นำในระดับคณะ ภาควิชา หมวดวิชา และทีมหลักสูตร จะเห็นได้ว่าการทำงานในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องทำเป็นทีม โดยที่ทีมต้องมีคุณลักษณะของทีมที่เหมาะสม นอกจากนี้ศักยภาพของทีมเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจ เพราะศักยภาพของทีมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของทีม (Szilagyi, 1980; Liu and Wei, 2009) และรับอิทธิพลจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แลกเปลี่ยน และปล่อยตามสบาย (Avolio, Sivasubramanian, Murry and Jung, 2000; Bass, Avolio, Jung and Berson, 2003; Piccolo and Colquhitt, 2006; Schaubroeck, Lam and Cha, 2007)

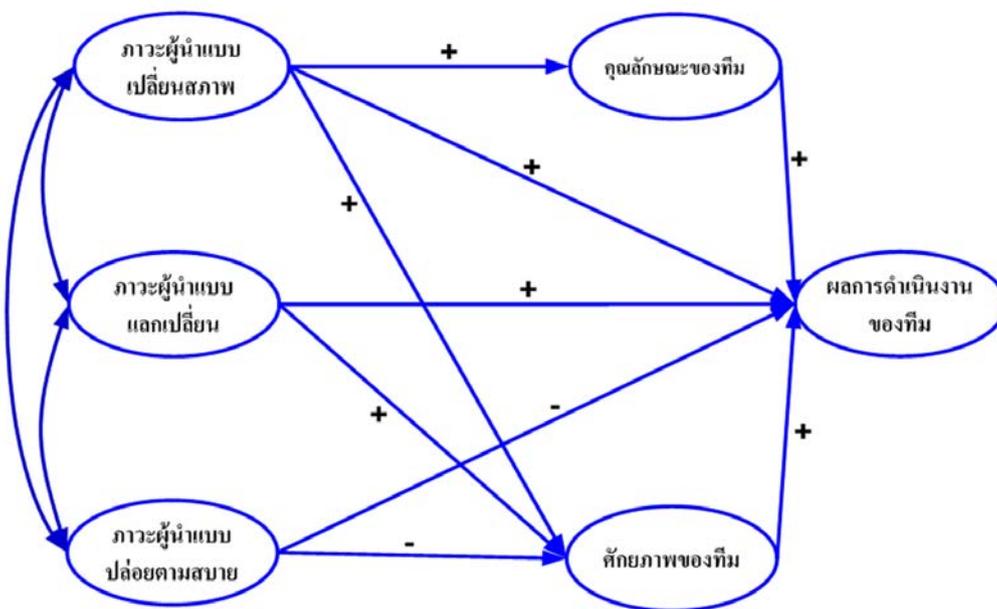
ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบเต็มรูป คุณลักษณะของทีม ศักยภาพของทีม และผลการดำเนินงานของทีมหลักสูตร คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติเดียวกัน เพื่อเพิ่มผลการดำเนินงานของทีมหลักสูตรให้สูงขึ้น

## วัตถุประสงค์

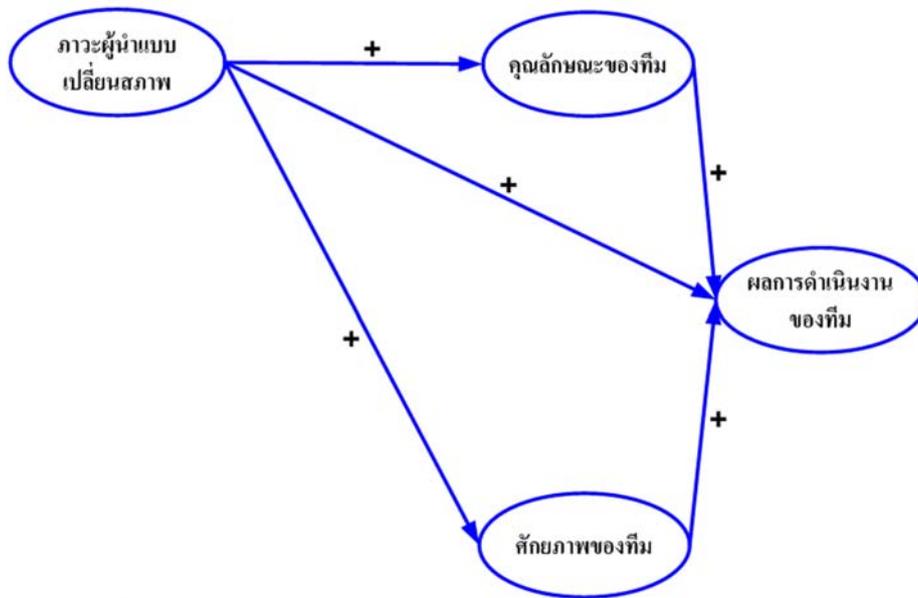
1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำผ่านคุณลักษณะของทีมและศักยภาพของทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีม
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความตรงของโมเดลผลการดำเนินงานของทีมระหว่างโมเดลที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปและการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านเดียว
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างของกระบวนการทำงานของทีม (หลักสูตร) ที่มีผลการดำเนินงานสูงปานกลาง และต่ำ
4. เพื่อประมวลสรุปสาระสำคัญจากผลการวิจัยกำหนดแนวทางการบริหารการศึกษาระดับสถาบันอุดมศึกษา และระดับกระทรวง

## กรอบแนวคิดในการวิจัยและสมมุติฐานการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Avolio et al., 2000; Gully, Incalcaterra, Joshi and Beaubien, 2002; Bass et al., 2003; Dionne, Yammarino, Atwater and Spangler, 2004; Staples and Cameron, 2004; Piccolo and Colquhitt, 2006; Schaubroeck et al., 2007; Liu and Wei, 2009; Stajkovic, Nyberg and Lee, 2009) ผู้วิจัยสรุปได้ว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำผ่าน



ภาพที่ 1 โมเดลหลักในการวิจัย



ภาพที่ 2 โมเดลทางเลือกในการวิจัย

ตัวแปรคุณลักษณะของทีม และศักยภาพของทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีม มีความสัมพันธ์กันจึงนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัยแยกเป็น 2 โมเดล คือ 1) โมเดลหลักเป็นโมเดลที่มีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบเป็นตัวแปรแฝงภายนอก มีตัวแปรคุณลักษณะของทีม ศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่าน และผลการดำเนินงานของทีมเป็นตัวแปรแฝงภายใน และ 2) โมเดลทางเลือกเป็นโมเดลที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านเดียวเป็นตัวแปรแฝงภายนอก มีตัวแปรคุณลักษณะของทีม ศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่าน และผลการดำเนินงานของทีม เป็นตัวแปรแฝงภายใน ตามภาพที่ 1 และภาพที่ 2 ดังนี้

## สมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** เป็นสมมติฐานของโมเดลหลักในการวิจัย มี 3 ข้อ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลบวกทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีม โดยมีคุณลักษณะของทีม และศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่าน 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลบวกทางตรงและทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของทีมโดยมีศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่าน และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลลบทางตรงและทางอ้อมต่อ

ผลการดำเนินงานของทีม โดยมีศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่าน

**สมมติฐานที่ 2** โมเดลหลักที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบมีความตรงมากกว่าโมเดลทางเลือกที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านเดียว

## ประโยชน์ที่ได้รับ

### 1. ประโยชน์เชิงวิชาการ

1.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมซึ่งเกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้ผลการดำเนินงานมีผลสัมฤทธิ์สูง 2) ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ผลการวิจัยในการพัฒนาผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้ได้มาตรฐาน และ 3) นักวิชาการสามารถนำตัวแปร ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปปรับเป็นตัวบ่งชี้ในการวัดคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้

1.2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดตามหลักวิชาการหลักการวิจัย และตามมาตรฐานสากล มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) เป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่

ประกอบด้วยตัวแปรที่เป็นสาเหตุ คือ ภาวะผู้นำแบบเต็มรูป และตัวแปรที่เป็นผล คือ ผลการดำเนินงานของทีมโดยมีตัวแปรส่งผ่าน คือ คุณลักษณะของทีม และศักยภาพของทีม และ 2) เป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นในลักษณะโมเดลแข่งขัน (competing model) เพื่อตรวจสอบความตรงระหว่างโมเดลที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูป และโมเดลที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเพียงด้านเดียวว่าโมเดลใดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นักวิชาการและนิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานำแนวทาง การพัฒนาแนวคิด และผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.3 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดโดยการผสมผสานจากแนวคิดทฤษฎี และข้อค้นพบของนักวิชาการต่างๆ ทำให้ได้เครื่องมือวัดที่มีมาตรฐานทั้งด้านความตรงและความเที่ยง ตรงตามความต้องการของผู้วิจัย และมีความทันสมัย ซึ่งจะเป็นต้นแบบในการที่นักวิชาการและนิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานำแบบวัดนี้ไปใช้ประโยชน์และใช้ในการพัฒนาต่อไป

## 2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ

2.1 ประโยชน์เชิงนโยบาย ผู้บริหารการศึกษา ทั้งในระดับกระทรวง ระดับกรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ในระดับที่เล็กที่สุดที่มีการทำงานเป็นทีม คือ ระดับหลักสูตร และขยายสู่คณะวิชา ไปจนถึงระดับสถาบัน นับว่าได้แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่ครอบคลุมทุกระดับ

2.2 ประโยชน์ต่อผู้รับผิดชอบด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ข้อค้นพบจากการวิจัยเป็นแนวทางในการกำหนดตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ลงลึกถึงระดับหลักสูตร

2.3 ประโยชน์ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหารบุคลากร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีส่วนร่วมในการวิจัยเกิดการเรียนรู้เมื่อได้รับการกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ขณะมีส่วนร่วมในการวิจัย และนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาการทำงานของตนได้โดยตรง

2.4 ประโยชน์ต่อคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ สามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนาการทำงานของทีมนระดับหลักสูตร ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของหลักสูตรได้ ส่งผลไปยังคณะวิชา และส่งผลโดยรวมไปยังสถาบันได้

## วิธีดำเนินการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งหมด 6 ตัวแปร จัดแบ่ง ตัวแปรได้ 3 ประเภท คือ

1. ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) มี 3 ตัวแปร คือ

1.1 ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ คุณลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พฤติกรรมของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การจูงใจด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.2 ตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับและ

1.3 ตัวแปรภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 1 ตัวแปร คือ การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำหรือปล่อยตามสบาย

2. ตัวแปรแฝงส่งผ่าน (mediator latent variables) มี 2 ตัวแปร คือ

2.1 ตัวแปรคุณลักษณะของทีม ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 8 ตัวแปร คือ ด้านเป้าหมาย ด้านความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ด้านความเป็นปึกแผ่นของทีม ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านลักษณะผู้นำ ด้านการมอบอำนาจ ด้านบรรยากาศ และด้านการสนับสนุนทีม

2.2 ตัวแปรศักยภาพของทีมวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ ด้านความมั่นใจในระดับทีม และด้านความเชื่อในพลังโดยรวมที่มีอยู่ในทีม

3. **ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variables)** ประกอบด้วยตัวแปรตัวเดียว คือ ตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร คือ เป้าหมายและผลลัพธ์ ความร่วมมือกันและการมีส่วนร่วม สมรรถนะหรือความสามารถ กระบวนการสื่อสาร บรรยากาศทางอารมณ์ และการนำทีมของผู้นำ

### ประชากรและตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ทีมอาจารย์ประจำหลักสูตรคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นหลักสูตร 4 ปี และหลักสูตร 5 ปี จำนวน 873 ทีม จาก 40 สถาบัน 9 เครือข่าย คือ เครือข่ายภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ภาคกลางตอนบน ภาคกลางตอนล่าง ภาคตะวันออกภาคใต้ตอนบน และภาคใต้ตอนล่าง กำหนดขนาดตัวอย่างเป็น 7 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ในโมเดล ได้ 455 ทีม ปรับเพิ่ม 10% เป็น 500 ทีม จาก 39 สถาบัน เพื่อป้องกันการได้แบบสอบถามไม่ครบ เลือกตัวอย่างในการวิจัยแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ขั้นตอนแรกเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยเจาะจงเลือกใช้ทุกสถาบันในกลุ่มประชากร รวม 39 สถาบัน ยกเว้นหนึ่งสถาบันที่ผู้วิจัยนำไปเป็นทดลองพัฒนาเครื่องมือ ขั้นตอนที่สองเลือกทีมอาจารย์ประจำหลักสูตรในมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยการสุ่มแบบกำหนดสัดส่วน โดยขอความร่วมมือจากทุกสถาบัน ได้จำนวนทีมทั้งหมด 500 ทีม จาก 39 สถาบัน กระจายตามเครือข่ายทั้ง 9 เครือข่าย ขั้นตอนที่สามเลือกผู้ให้ข้อมูลอาจารย์ประจำหลักสูตร จำนวน 5 คน โดยการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) โดยขอความร่วมมือให้มหาวิทยาลัยราชภัฏช่วยดำเนินการเลือกและแจกแบบสอบถามให้อาจารย์ประจำหลักสูตร 500 ทีม รวม 2,500 ชุด หลังจากการทวงถามและได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว เป็นการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ และความสมบูรณ์ของทีมซึ่งต้องมีแบบสอบถาม 5 ฉบับ ได้แบบสอบถามจากอาจารย์ประจำหลักสูตร 1,630 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลทีมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

จริงในการวิจัย 326 ทีม คิดเป็นอัตราตอบกลับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ใช้จริงระดับทีม เท่ากับ ร้อยละ 65.20

### เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 128 ข้อ ความยาว 6 หน้า ผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามจากการดัดแปลงแบบสอบถามที่ได้จากงานวิจัยในประเทศและนำแบบสอบถามรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คนเพื่อตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง (reliability) ด้วยการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง .909 ถึง .974 นับว่าเป็นแบบสอบถามที่มีคุณภาพดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์โดยประสานชี้แจงการส่งแบบสอบถามกับคณบดีคณะศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ด้วยตนเองและทางโทรศัพท์ก่อน เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและความเข้าใจในเบื้องต้น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของตัวแปร 6 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย คุณลักษณะของทีม ศักยภาพของทีม และผลการดำเนินงานของทีม พบว่า ตัวแปรแฝงทั้ง 6 ตัวมีความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) และสามารถวัดได้ด้วยตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละโมเดล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงความถี่และร้อยละของตัวแปรภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง และการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐานด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรแฝงภายในระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศอายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรเชิงสาเหตุที่เป็นตัวแปรเมตริก (metric variables)

กับตัวแปรผลการดำเนินงานของทีมด้วยสถิติวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบ ความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐาน วิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลการดำเนินงานของทีมตาม สมมติฐานที่ 1 พบว่า ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 176.206 องศาอิสระ 269 ระดับนัยสำคัญ 1.000 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .958 ค่าดัชนีวัดระดับ ความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่า .950 และค่า ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .021 แสดงว่า โมเดลตามสมมติฐานข้อ 1 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปร ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม (TPE) ได้ร้อยละ 94.10 หมายความว่า หัวหน้าทีมหลักสูตรที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพ หรือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงจะทำให้หัวหน้าทีม หลักสูตรมีคุณลักษณะของทีมที่ดี และมีศักยภาพสูง ซึ่งจะ ทำให้มีผลการดำเนินงานของทีมสูง หากทีมหลักสูตรมี ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะทำให้ทีมมีศักยภาพต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้มีผลการดำเนินงานของทีมต่ำลง

ผลการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลทางตรงและ ทางอ้อม พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) มีอิทธิพลทางอ้อมมากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปร ผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยผ่านตัวแปรคุณลักษณะ ของทีม (TCH) (.899\*\*) มากกว่าส่งผ่านตัวแปรศักยภาพ ของทีม (TPO) (.015) ในขณะที่ตัวแปรภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (TSL) มีอิทธิพลทางอ้อมมากกว่าอิทธิพลทางตรง ต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยผ่านตัวแปร ศักยภาพของทีม (TPO) (.839\*\*) และตัวแปรภาวะผู้นำแบบ ยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) มีอิทธิพลทางอ้อม มากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยผ่านตัวแปรศักยภาพของทีม (TPO) (-.130) จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ผลการดำเนินงานของทีม ต้องการ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) และภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน (TSL) โดยที่มีคุณลักษณะของทีมที่ดี มีศักยภาพสูง จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมสูง ตามไปด้วย

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบบบวก ต่อผลการดำเนินงานของทีม โดยมีคุณลักษณะของทีม และศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่านจริง 2) ภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบบบวก ต่อผลการดำเนินงานของทีมโดยมีศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่านจริง และ 3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมแบบลบต่อ ผลการดำเนินงาน ของทีม โดยมีศักยภาพของทีมเป็นตัวแปรส่งผ่านจริง แสดงว่ายอมรับสมมติฐานการวิจัยดังกล่าว

2. โมเดลหลัก (โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่มีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปเป็นตัวแปรแฝงภายนอก) เป็นโมเดล ที่ดีกว่าโมเดลทางเลือก (โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มี ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวแปรแฝงภายนอก) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานดังกล่าวด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ 1) โมเดลหลักมีค่า  $\chi^2/df = 0.655$  ดีกว่าโมเดล ทางเลือก ( $\chi^2/df = 1.191$ ) 2) โมเดลหลักมีค่า SRMR = .036 ที่ผ่านเกณฑ์ดีกว่าโมเดลทางเลือกซึ่งมีค่าสูงกว่าเกณฑ์ SRMR ต้องมีค่า .08 หรือน้อยกว่า 3) โมเดลหลัก และโมเดลทางเลือกมีค่าสถิติการสอดคล้องกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ พบว่า โมเดลหลักมีค่า RMR, RMSEA = .021, .000 ต่ำกว่าโมเดลทางเลือกซึ่งมีค่า RMR, RMSEA = .121, .024 แม้ว่าทั้ง 2 โมเดลจะมีค่าผ่านเกณฑ์ คือ ค่า RMR และ RMSEA ต้องต่ำกว่า .05 และ 4) เมื่อพิจารณา ความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร แฝงภายใน (endogenous latent variables) ในโมเดล พบว่า โมเดลหลักความสามารถในการอธิบายความแปรปรวน ในตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม (TPE) ตัวแปรศักยภาพ ของทีม (TPO) และตัวแปรคุณลักษณะของทีม (TCH) ได้ = .941, .782 และ .808 ซึ่งดีกว่าโมเดลทางเลือกที่มีค่า .974, .235 และ .270 ตามลำดับ

3. ตัวแปรด้านความเชื่อถือนั้น (TCH2) ด้าน ความเป็นปึกแผ่นของทีม (TCH3) ด้านการเจรจาต่อรอง (TCH4) ด้านการมอบอำนาจ (TCH6) ด้านบรรยากาศ

(TCH7) และความมั่นใจในระดับทีม (TPO1) ใช้จำแนกกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานต่ำออกจากกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานปานกลางและสูง ส่วนตัวแปรด้านเป้าหมาย (TCH1) ด้านลักษณะผู้นำ (TCH5) ด้านการสนับสนุนทีม (TCH8) และความเชื่อในพลังโดยรวมที่มีอยู่ในทีม (TPO2) ใช้จำแนกกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานสูงออกจากกลุ่มที่มีผลการดำเนินงานต่ำและปานกลาง

4. ผลวิจัยนำมาประมวลสรุป กำหนดเป็นแนวทางการบริหารการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ ได้ 4 ข้อ คือ 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารที่เป็นอาจารย์หัวหน้าทีม ได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ที่มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันควรลดภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) 2) ผู้บริหารทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารที่เป็นอาจารย์หัวหน้าทีม ในสถาบันอุดมศึกษาควรต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างคุณลักษณะของทีม (TCH) และศักยภาพของทีม (TPO) สิ่งสำคัญต้องให้ความสำคัญของการสร้างด้วย 3) สร้างให้ผู้บริหารทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารที่เป็นอาจารย์หัวหน้าทีมในสถาบันอุดมศึกษาเห็นความสำคัญของผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยเน้นในมิติด้านเป้าหมายและผลลัพธ์ (TPE1) ด้านสมรรถนะ (TPE3) และด้านการนำทีมของผู้นำ (TPE6) ให้มากขึ้น และ 4) สถาบันอุดมศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการควรให้ความสำคัญของการฝึกประสบการณ์ตรง การศึกษาจากเอกสารงานวิจัย และการทำวิจัยในบทบาทของผู้บริหารและภาวะผู้นำ โดยเฉพาะสนับสนุนให้ผู้บริหารทำวิจัยให้มากขึ้น และส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการบริหารงานบนพื้นฐานที่มีการวิจัยที่รองรับซึ่งจะทำให้บริหารงานอย่างเชื่อมั่นและเชื่อถือได้

## การอภิปรายผล

จากการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยสรุปประเด็นการอภิปรายรวม 5 ประเด็น ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำผ่านคุณลักษณะของทีม และศักยภาพของทีมที่มีต่อผลการดำเนินงานของทีม จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) มีอิทธิพลทางอ้อม

มากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยผ่านตัวแปรคุณลักษณะของทีม (TCH) เกือบทั้งหมด และส่งผ่านตัวแปรศักยภาพของทีม (TPO) น้อยมาก ตรงกันข้ามกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ซึ่งมีอิทธิพลทางอ้อมมากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยผ่านตัวแปรศักยภาพของทีม (TPO) เกือบทั้งหมด ในขณะที่ตัวแปรภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) มีอิทธิพลทางอ้อมมากกว่าอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยผ่านตัวแปรศักยภาพของทีม (TPO) มีขนาดอิทธิพลทางลบต่ำ (-.130) จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า ผลการดำเนินงานของทีมต้องการภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) โดยที่มีคุณลักษณะของทีมที่ดี มีศักยภาพสูง จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของทีมสูงตามไปด้วย

การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 แยกได้ 3 ประเด็น

**ประเด็นแรก** ผลการวิจัยสอดคล้องกับที่ Katzenbach and Smith (1993) ได้ศึกษาพบว่า ทีมที่มีผลการดำเนินงานสูง จะเห็นได้จากพัฒนาการของทีมที่มีศักยภาพ เมื่อมีประสิทธิผลของทีมสูงและมีผลกระทบต่อองค์การสูงซึ่งย่อมพัฒนาไปสู่ทีมที่แท้จริง คือทีมที่สมาชิกมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานร่วมกัน มีแนวทางการปฏิบัติงานลักษณะเดียวกัน มีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Hackman, 2002)

**ประเด็นที่สอง** จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) และตัวแปรภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของทีม (TCH) เหมือนตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) ทั้งๆ ที่ตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) และตัวแปรภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) ควรจะมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณลักษณะของทีม (TCH) เหมือนตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) เพราะต่างก็เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเหมือนกัน ประเด็นนี้อภิปรายได้ว่า ผลการวิจัยดังกล่าวอาจเกิดจากการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำทั้งสามแบบร่วมกัน หากมีการศึกษาแยกตัวแปรภาวะผู้นำ

แต่ละแบบในโมเดล เช่นโมเดลทางเลือกในการวิจัยครั้งนี้ และพัฒนาเครื่องมือวัดตัวแปรให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น อาจจะได้ผลการวิจัยที่ชัดเจนมากขึ้นได้ ดังนั้นในการวิจัยต่อไปผู้วิจัยต้องศึกษาเอกสารเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) และตัวแปรภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) เพื่อปรับปรุงโมเดลการวัดให้มีความตรงมากขึ้น และศึกษาวิเคราะห์แยกตัวแปรภาวะผู้นำแต่ละแบบในโมเดลเพื่อจะได้ทำให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

**ประเด็นที่สาม** ผลการวิจัยให้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อผู้กำหนดนโยบาย/ผู้บริหารในการสร้างทีมให้มีผลการดำเนินงานของทีม (TPE) สูงขึ้น โดยทำได้ 4 แนวทางพร้อมกัน คือ ก) ต้องส่งเสริมให้ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) เพิ่มขึ้น โดยผู้กำหนดนโยบาย/ผู้บริหารต้องเน้นที่มีมิติด้านการจูงใจ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (IC) ให้มากขึ้น เพราะเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญในการวัด และการที่จะทำให้น่ามีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) จะต้องเน้นที่มีมิติด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) และการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (AMBA) ในการบริหารงานมากกว่ามิติด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (PMBA) เพราะเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญในการวัด ข) ลดการใช้ภาวะผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) ค) ต้องสร้างให้ทีมมีคุณลักษณะของทีม (TCH) ดีขึ้นโดยผู้กำหนดนโยบาย/ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุกมิติ และ ง) ต้องพัฒนาให้ทีมมีศักยภาพของทีม (TPO) ดีขึ้นด้วย โดยผู้กำหนดนโยบาย/ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งนี้การดำเนินงานตามแนวทาง ก และ ข จะมีผลทางอ้อมทำให้คุณลักษณะของทีม และ ศักยภาพของทีมดีขึ้นด้วย

2. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความตรงของโมเดลผลการดำเนินงานของทีมระหว่างโมเดลที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปและการวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านเดียว ซึ่งเป็นโมเดลทางเลือกจากผลการวิจัยพบว่า โมเดลที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูปหรือโมเดลหลักเป็นโมเดลที่ดีกว่าโมเดลการวัดภาวะ

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านเดียวหรือโมเดลทางเลือก

การอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นการศึกษาเปรียบเทียบความตรงระหว่างโมเดลตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 นี้ แยกได้ 2 ประเด็น

**ประเด็นแรก** ผลการวิจัยตาม วัตถุประสงค์ข้อ 2 ยืนยันตามสมมติฐานวิจัย ด้วยเหตุผล สองประการ คือ ก) ตามหลักการบริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นจริงว่าในการบริหารงานนั้น ผู้นำไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำแบบเดียวในการบริหารงานได้ เพียงแต่ผู้นำต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำแต่ละอย่างให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Avolio, 1999) และ ข) ตามหลักสถิติวิเคราะห์ (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010) โมเดลที่มีการวัดภาวะผู้นำแบบเต็มรูป หรือโมเดลหลัก ย่อมเป็นโมเดลที่มีความตรงสูงกว่าโมเดลทางเลือกที่มีตัวแปรภาวะผู้นำเพียงด้านเดียว

**ประเด็นที่สอง** ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของสถิติวิเคราะห์เปรียบเทียบความตรง (validity) ของโมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (structural equation model) หรือโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตั้งแต่ 2 โมเดลขึ้นไป ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนักวิจัยการศึกษา/นิสิตนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้นำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยต่อไป

3. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เพื่อศึกษาความแตกต่างของกระบวนการทำงานของทีม (หลักสูตร) ที่มีผลการดำเนินงานสูง ปานกลาง และต่ำ ด้วยการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพหุ จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรความเชื่อในพลังโดยรวมที่มีอยู่ในทีม (TPO2) เป็นตัวแปรสำคัญที่มีค่าสัมประสิทธิ์ของฟังก์ชันการจำแนกในรูปคะแนนมาตรฐานของฟังก์ชันที่ 1 มากที่สุด (.453) รองลงมา คือ ตัวแปรด้านการสนับสนุนทีม (TCH8) (.322) โดยที่ฟังก์ชันที่ 1 เป็นฟังก์ชันที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของข้อมูลได้ร้อยละ 99.5

การอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพหุเพื่อศึกษาความแตกต่างของกระบวนการทำงานของทีม (หลักสูตร) ที่มีผลการดำเนินงานสูง ปานกลาง และต่ำ ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 นี้ มีประเด็นเป็นที่น่าสังเกตและควรอภิปราย 2 ประเด็น

**ประเด็นแรก** ในผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ การวิจัยข้อ 1 นั้นตัวแปรศักยภาพของทีม (TPO) เป็นตัวแปร ไม่มีความสำคัญในการวิจัย แต่ในการวิเคราะห์จำแนก กลุ่มพหุใช้ตัวแปรความเชื่อในพลัง โดยรวมที่มีอยู่ในทีม (TPO2) ซึ่งเป็นตัวแปรสังเกตได้กลับเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญ ในการจำแนกกลุ่ม การที่ได้ผลการวิจัยไม่ตรงกันนี้อธิบาย ได้ตามหลักสถิติวิเคราะห์ (Hair, Black, Babin and Anderson, 2010; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ว่าผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 มีการควบคุมตัวแปรใน โมเดลจำนวนมาก แต่การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพหุใช้ตัวแปร เพียง 10 ตัวแปร และไม่มีการควบคุมตัวแปรอื่นๆ ในโมเดล จึงทำให้ได้ผลการวิจัยแตกต่างกัน

**ประเด็นที่สอง** การวิเคราะห์จำแนกกลุ่มพหุ เพื่อศึกษาความแตกต่างของกระบวนการทำงานของทีม (หลักสูตร) ที่มีผลการดำเนินงานสูง ปานกลาง และต่ำ ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ เพิ่มขึ้นตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการพิจารณา ค่าโครงการคุณนิพนธ์ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย จึงทำให้ มีตัวแปรทำนายเพียงด้านเดียว หากมีการออกแบบการวิจัย ให้สมบูรณ์โดยเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณลักษณะและ การดำเนินการของทีมตามหลักวิชา น่าจะได้ข้อค้นพบ ที่แตกต่าง และมีคุณค่ามากขึ้น

4. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 4 เพื่อประมวลสรุป สารสำคัญจากผลการวิจัย กำหนดแนวทางการบริหาร การศึกษาระดับสถาบันอุดมศึกษาและระดับกระทรวงศึกษาธิการ จากผลการวิจัยพบว่า นโยบายที่สำคัญ คือ ต้องเร่งพัฒนา และส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ทีมมีคุณลักษณะของทีม (TCH) ที่ดี และมีศักยภาพของทีม (TPO) สูงขึ้นด้วย โดยมีการพัฒนาผู้บริหารระดับทีมหลักสูตร และผู้บริหารสถาบัน รวม 4 แนวทาง คือ 1) ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ได้รับการพัฒนา ให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) และภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (TSL) ที่มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันควรลดภาวะ ผู้นำแบบยอมตามหรือปล่อยตามสบาย (LAF) โดยอาจ จัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ส่งเสริมการศึกษาวิชาการภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (TSL) ในประเด็นของการให้รางวัล

ส่งเสริมการศึกษาวิชาการภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (TFL) ว่ามีการให้รางวัลแทรกอยู่ด้วยหรือไม่ และการศึกษาวิชา การถึงผลดีและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของทีมในการใช้ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย 2) ดำเนินการให้มั่นใจได้ ว่ามีความรู้ความเข้าใจในการสร้างคุณลักษณะของทีม (TCH) และศักยภาพของทีม (TPO) โดยอาจจัดการประชุมเสวนา เกี่ยวกับการสร้างคุณลักษณะของทีม (TCH) และศักยภาพ ของทีม (TPO) และผลต่อการบริหารทีม การศึกษาผล การวิจัยของต่างประเทศที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของทีม (TCH) และศักยภาพของทีม (TPO) เพื่อให้มีความเข้าใจที่ถ่องแท้ และใช้ประโยชน์ในการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม การอบรม เชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างทีมที่แท้จริงผ่านการพัฒนา คุณลักษณะของทีม (TCH) และศักยภาพของทีม (TPO) 3) สร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของ ผลการดำเนินงานของทีม (TPE) โดยเน้นในมิติด้านเป้าหมาย และผลลัพธ์ (TPE1) ด้านสมรรถนะ (TPE3) และด้านการนำ ทีมของผู้นำ (TPE6) ให้มากขึ้น โดยอาจจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของทีม (TPE) และ การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารทำวิจัยเรื่องผลการดำเนินงาน ของทีม (TPE) มากขึ้น และ 4) สถาบันอุดมศึกษาและ กระทรวงศึกษาธิการควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหาร ให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ การสร้างทีมที่แท้จริง และ การพัฒนาให้ "ทีมมีผลการดำเนินงานสูง" โดยการฝึก ประสบการณ์ตรง การจัดกิจกรรมเสวนาผลการวิจัย การทำวิจัย และกิจกรรมปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพของทีมโดยให้การสนับสนุนงบประมาณ เวลา และกำลังใจ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 คือ ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของทีมที่มีผลการดำเนินงาน สูงและต่ำ และข้อ 4 อันเป็นผลสรุปสาระเชิงนโยบาย/ ปฏิบัติจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ กระทรวง ศึกษาธิการ และสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการ พัฒนาผู้บริหาร ให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ การสร้างทีมที่แท้จริง และการพัฒนาให้ "ทีมมีผลการ

ดำเนินงานสูง" โดยการพัฒนาผู้บริหารทั้งผู้บริหารสถาบัน และผู้บริหารทีม (หลักสูตร) โดยการฝึกประสบการณ์ตรง ด้วยการทำวิจัย การจัดกิจกรรมเสวนาผลการวิจัย การอบรมเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างทีมที่แท้จริง และกิจกรรมปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพของทีม โดยให้การสนับสนุนงบประมาณ เวลา และกำลังใจ ทำให้ได้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการรวม 2 ข้อ ดังนี้

1. ควรมีการพัฒนาผู้บริหารทีม (หลักสูตร) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะกลุ่มทีมที่มีผลการดำเนินงานต่ำ โดยการสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารสถาบันและผู้บริหารทีมเห็นความสำคัญของการสร้างทีมที่แท้จริง และการพัฒนาศักยภาพของทีมให้ได้ "ทีมที่มีผลการดำเนินงานสูง"

2. กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด ควรพัฒนาผู้บริหาร ให้เห็นความสำคัญ มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถพัฒนาทีมให้ได้ "ทีมที่มีผลการดำเนินงานสูง" โดยอาจใช้แนวทางต่อไปนี้ การฝึกประสบการณ์ตรงด้วยการทำวิจัย การจัดกิจกรรมเสวนาผลการวิจัย การอบรมเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างทีมที่แท้จริง และกิจกรรมปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพของทีม โดยให้การสนับสนุนงบประมาณ เวลา และกำลังใจ

## ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

จากข้อจำกัดของการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ลดจำนวนตัวแปรส่งผ่าน เหลือเพียง 2 ตัวแปร จากตัวแปรส่งผ่านตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี 6 ตัวแปร และจากจุดเด่นในการใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และสถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ได้ข้อเสนอแนะทางวิชาการ 2 ข้อ ดังนี้

1. วงการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ โดยเฉพาะหลักสูตรปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ ควรขยายขอบเขตการศึกษาตามหลักสูตร และการวิจัยในสาขาการบริหารการศึกษา ให้ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำให้สมบูรณ์ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง จัดให้มีการประชุมเสวนาและสังเคราะห์ผลการวิจัย เพื่อบันทึกองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย รวมทั้งการสร้างห้องสมุดเครื่องมือวิจัย เพื่อการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาต่อไป

2. การเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ควรมีการนำผลการวิจัยมาวิพากษ์ เพื่อให้บัณฑิตศึกษาได้เรียนรู้จุดอ่อน จุดเด่น ของการวิจัย รับรู้ผลการวิจัยล่าสุด และเห็นแนวทางการวิจัยต่อยอดขยายผลเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.นงลักษณ์ วิรัชชัย ที่กรุณาอย่างยิ่งยวดในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านวิธีวิทยาการวิจัย ทักษะการทำวิจัย เสียสละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา แก้ไขข้อบกพร่อง ทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้อย่างดียิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.สำเนา ขจรศิลป์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ามาเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินิจ เกตุขำ ประธานกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ และอาจารย์ประจำชั้น และดร.พิมพ์ประภา อมรกิจภิญญา ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อชี้แนะต่างๆ ทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้

## เอกสารอ้างอิง

- Avolio, B. J., Sivasubramanian, N., Murry, W. D., & Jung, D. J. 2000. Assessing team leadership and predicting group performance. *Group and Organization Management*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J. 1999. *Full leadership development building the vital forces in organization*. Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership." *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.

- Dionne, S. D., Yammamarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. 2004. "Transformational leadership and team performance." **Journal of Organizational Change Management**, 17 (2), 177-193.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. 2002. "A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships." **Journal of Applied Psychology**, 87 (5), 819-832.
- Hackman, J. R. 2002. **Leading Teams : Setting the Stage for Great Performance**. Boston : Harvard Business School.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, J., & Anderson, R. E. 2010. **Multivariate data analysis: A global perspective**. 7th. ed. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.
- Katzenbach, J., R., & Smith, D. K. 1993. **The wisdom of team**. Boston : Harvard Business school Press.
- Liu, P. Y., & Wei, Y. C. 2009. Team potency moderates the relationship between shared leadership and team performance. Institute of Human Resource Management, National Changhua University of Education, Retrieved from <http://bai2009.org/file/Papers/1308.pdf>.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. 2006. "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics." **Academy of Management Journal**, 49, 327-340.
- Schaubroeck, J. Lam, S. S. K., & Cha, S. E. 2007. "Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance." **Journal of Applied Psychology**. 92 (4), 1020-1030.
- Stajkovic, A. D., Nyberg, A. J., & Lee, D. 2009. "Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model." **Journal of Applied Psychology**, 94 (3), 814-828.
- Staples, D. S., & Cameron, A. F. 2004. Creating positive attitudes in virtual team members. In S. H. Godar & S. P. Ferris (Eds.), **Virtual & collaborative teams: Process, Technologies, and Practice** (pp. 76-98). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Szilagyi, A. D. 1980. "Causal inferences between leader reward behavior and subordinate performance, absenteeism, and work satisfaction." **Journal of Occupational Psychology**, 53 (3), 195-204.