

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม  
Guidelines for Developing Leadership in Teamwork for School  
Administrators Under The Secondary Educational Service Area  
Office Maha Sarakham

ปทุมกาญจน์ ทรงอาจ<sup>1\*</sup> และชยากานต์ เรืองสุวรรณ<sup>2</sup>  
Patoomkan Songart<sup>1\*</sup> and Chayakan Ruangsuwan<sup>2</sup>

Received : April 12, 2023; Revised : May 10, 2023; Accepted : May 10, 2023

### บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) สร้างแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวม 317 คน โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกนและการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนเครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.80 - 1.00 ค่าอำนาจจำแนก 0.45 - 0.51 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.94 สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการทำงานเป็นทีม ขั้นตอนที่ 1 สร้างแนวทาง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์เชิงพรรณนา ขั้นตอนที่ 2 ประเมินแนวทาง ผู้ประเมินแนวทาง จำนวน

---

<sup>1-2</sup>หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม; Master of Education students, Educational Management, Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand.

\*Corresponding Author; e-mail : 648210200305@rmu.ac.th

Citation : Songart, P. and Ruangsuwan, C. (2023). Guidelines for Developing Leadership in Teamwork for School Administrators Under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. *Journal of Local Governance and Innovation*. 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgrisru.2023.xx>



7 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมิน สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีค่าตั้งแต่ 0.38 – 0.30 เรียงลำดับจากสูงสุดถึงต่ำสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีบทบาทที่สมดุล ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจน และด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 หน่วย 12 แนวทาง ได้แก่ หน่วยที่ 1 ด้านการมีส่วนร่วม 3 แนวทาง หน่วยที่ 2 ด้านการมีบทบาทที่สมดุล 3 แนวทาง หน่วยที่ 3 ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจน 3 แนวทาง และหน่วยที่ 4 ด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม 3 แนวทาง ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ (Keywords) :** การทำงานเป็นทีม, แนวทางการพัฒนา, ผู้บริหารสถานศึกษา, มัธยมศึกษา

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study the current conditions. Desirable conditions and requirements of teamwork of school administrators, and 2) forming guidelines for developing a teamwork of school administrators. The research was divided into 2 phases: Phase 1 studied the current conditions. Desirable and Necessary Conditions The sample group consisted of 317 school administrators and teachers by random stratification proportionately. The tools used were questionnaires, The Index of Item Objective Congruence is 0.80 – 1.00, The Discriminant index is 0.45 – 0.51, and the reliability is 0.94 Statistics used were mean and standard deviation. And the priority index of necessary needs. Phase 2: Study the teamwork leadership approach. Step 1: Group of 7 experts. The tool used is an interview form by descriptive analysis. Step 2: Group of 7 assessors. The tools used were the assessment form, and the statistics used were the mean and the standard deviation

Citation : ปทุมกาญจน์ ทรงอาจ และชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ. (2566). แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร



สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น. 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgrisru.2023.xx>

The research results found that

1. The overall and individual current conditions were moderate. The general and personal desirable conditions were at the highest level. The priority index of necessary needs ranged from 0.30 – 0.38, ranked from the highest to the lowest, namely participation, followed by balanced role. The objective is clear. and having good relationships in the team.

2. Guidelines for teamwork development of school administrators consisted of 4 units, 12 guidelines, namely: Unit 1: Participation 3 guidelines; Unit 2: Role-playing balance 3 guidelines; Unit 3: Clear objectives 3 guidelines. and the 4th unit, in terms of having good team relations in 3 ways, the results of the evaluation of teamwork development guidelines were appropriate at the highest level. and the possibility is at the highest level.

**Keywords :** Teamwork, Development Guidelines, School Administrator, Secondary Education

## บทนำ (Introduction)

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ ดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันบุคคลอื่นในสังคมอย่างมีความสุข ในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 การศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความเปรียบเทียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคม ประเทศต่างๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศ และของโลก ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม ประเทศสามารถก้าวข้ามไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว และรองรับการเปลี่ยนแปลง โลกในปัจจุบันและในอนาคต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560 : 1) ส่งผลทำให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการแบบมีส่วนร่วม โดยจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น คณะกรรมการ

**Citation :** Songart, P. and Ruangsawan, C. (2023). Guidelines for Developing Leadership in Teamwork for School



Administrators Under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. **Journal of Local Governance and Innovation.** 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgrisru.2023.xx>

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ

การทำงานเป็นทีม (Team Work) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่หลายองค์กรพยายามสร้างขึ้น โดยการลงทุนฝึกอบรมและจัดกิจกรรม และพยายามทุ่มเททั้งในด้านงบประมาณ เวลา และกำลังคนการทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร โดยองค์กรจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือพึ่งพาซึ่งกันและกันของบุคลากรที่มาทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุว่าความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลมีขีดจำกัด ประกอบด้วย ศักยภาพ และสมรรถนะการทำงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญสำหรับทุกองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมจึงมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรเป็นอย่างดี และหากองค์กรใดที่บุคลากรร่วมกันทำงานและใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เกี่ยวพันกันอย่างเต็มกำลังเต็มศักยภาพ ประสานสอดคล้องกัน องค์กรนั้นย่อมพร้อมและมั่นใจที่จะเผชิญกับการท้าทายของโลก และความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2559) โดยการทำงานเป็นทีมส่งผลให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมของกลุ่มหรือทีมงาน มีการพบปะพูดคุยกัน มีการประสานความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความสามัคคีกัน และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งการบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีความแตกต่างกันออกไป ถึงแม้บุคลากรในองค์กรจะมีความสามารถแต่ก็ต้องประสบความล้มเหลวในการบริหารงาน เพราะยังมีความคิดแบบเก่าๆ ทั้งนี้บุคลากรบางคนยังทำงานแบบคนไม่แบ่งงาน ไม่สั่งงาน ไม่มีการวางแผน ไม่ยอมเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำ ทำให้ผลงานไม่พัฒนาและก้าวหน้าไปเท่าที่ควร ความหลากหลายของงานในปัจจุบันทำให้ต้องรู้จักแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะการทำงานในองค์กรนั้นไม่มีใครสามารถทำงานได้สำเร็จได้ด้วยคน ๆ เดียว การทำงานต้องมีความร่วมมือกับบุคคลอื่นในองค์กรไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือกับผู้บริหาร ผู้นำกลุ่ม หรือบุคคลในกลุ่ม (จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์, 2560 : 13) ซึ่งในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันที่มีการกิจหลักในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.

Citation : ปทุมกาญจน์ ทรงอาจ และชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ. (2566). แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร



สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น. 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgrisru.2023.xx>

2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม หลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 รวมทั้งจุดเน้น แนวนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องดูแลนักเรียนในความรับผิดชอบ การประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชนและท้องถิ่น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภารกิจของสถานศึกษาและครูจึงมีมาก ทั้งนี้บุคคลที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนหรือการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาได้นั้นก็คือ “ครู” แต่อย่างไรก็ตามครูคนเดียวก็ไม่สามารถทำงานได้ครอบคลุมทั้งหมดได้ จึงต้องมีการประสานงานและทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม กล่าวคือต้องทำงานเป็นทีมจึงจะประสบความสำเร็จหรือเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561 : 7 - 8) แสดงให้เห็นว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีสมรรถนะหลักด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลหรือเป็นไปตามเกณฑ์ และส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ตระหนักถึงนโยบายด้านการศึกษาตามตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า สถานศึกษาหลายแห่งจะต้องพัฒนาเร่งด่วน ในกลยุทธ์ที่ 3 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม, 2564) ซึ่งสภาพดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การจัดการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม จะต้องได้รับการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีความสามารถในการร่วมกันผลักดันสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะในการมีส่วนร่วม การมีบทบาทที่สมดุล มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และการมีส่วนร่วมที่ตีในทีม จึงเป็นคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการทำงานเป็นทีมของครูจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำความรู้ทักษะ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน โดยจะต้องใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำ การบริหารให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา จึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในกับการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
2. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

## วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,742 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 69 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,673 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปีการศึกษา 2565 จำนวน 317 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน และครูผู้สอน จำนวน 304 คน โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) โดยแบ่งเป็นขนาดสถานศึกษาและสถานภาพ และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยมีคำถามครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 องค์ประกอบ จำนวน 27 ข้อ คือ 1) ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจน

Citation : ปทุมกาญจน์ ทรงอาจ และชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ. (2566). แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร



สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น. 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgrisru.2023.xx>

8 ข้อ 2) ด้านการมีบทบาทที่สมดุล 7 ข้อ 3) ด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม 8 ข้อ และ 4) ด้านการมีส่วนร่วม 4 ข้อ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ( Check List ) ได้แก่ สถานภาพ(ตำแหน่ง) และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ที่ 0.80-1.00 (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 116)

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม เสนอผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยมีค่าอำนาจจำแนก 0.45 - 0.51 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.94

1.3.3 นำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน ได้รับกลับคืนมาจำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 93.69

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 : 122-127)

1.4.2 วิเคราะห์ข้อมูลแล้วจัดค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยใช้วิธี Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558 : 279)

ระยะที่ 2 สร้างแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ขั้นตอนที่ 1 สร้างแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มหาสารคาม

### 2.1.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน

### 2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ร่างประเด็นสัมภาษณ์โดยอ้างอิงข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากระยะที่ 1

### 2.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และสรุปตามประเด็นการสัมภาษณ์ เพื่อดำเนินการร่างคู่มือแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลบันทึกการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

**2.2 ขั้นตอนที่ 2 การประเมินแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 2.2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน โดยทำการเลือกแบบเจาะจง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 3 คน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน

### 2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินคู่มือการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม เป็นแบบประเมินมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน และสรุปประเด็นตามแบบประเมิน เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

### 2.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย (Research Results)

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

ตารางที่ 1 ตารางแสดงการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาด สถานศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (คน)			ผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)			
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	รวม	ร้อยละ
1. ขนาดเล็ก	3	68	71	3	66	69	97.18
2. ขนาดกลาง	3	32	35	3	28	31	88.57
3. ขนาดใหญ่	2	82	84	2	75	78	92.85
4. ขนาดใหญ่ พิเศษ	5	122	127	5	114	119	93.70
<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>304</b>	<b>317</b>	<b>13</b>	<b>283</b>	<b>297</b>	<b>93.69</b>

Citation : Songart, P. and Ruangsuwan, C. (2023). Guidelines for Developing Leadership in Teamwork for School



Administrators Under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. *Journal of Local Governance and Innovation*. 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgisrru.2023.xx>

จากตารางที่ 1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 317 คน และได้รับจากแบบสอบถามกลับคืน รวมจำนวน 297 ชุด คิดเป็นร้อยละ 93.69

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา

การทำงานเป็นทีม ของผู้บริหาร สถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI <sub>Modified</sub>	อันดับ
	$\bar{X}$	S	แปลผล	$\bar{X}$	S	แปลผล		
1) วัตถุประสงค์มีความชัดเจน	3.38	0.49	ปานกลาง	4.53	0.49	มากที่สุด	0.34	3
2) การมีบทบาทที่สมดุล	3.39	0.49	ปานกลาง	4.57	0.50	มากที่สุด	0.35	2
3) การมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม	3.44	0.40	ปานกลาง	4.47	0.49	มาก	0.30	4
4) การมีส่วนร่วม	3.45	0.50	ปานกลาง	4.77	0.42	มากที่สุด	0.38	1
เฉลี่ยโดยรวม	3.42	0.47	ปานกลาง	4.59	0.48	มากที่สุด	0.34	-

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า

สภาพปัจจุบันโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42, S = .47$ ) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม 3) ด้านการมีบทบาทที่สมดุล และ 4) ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจน

สภาพที่พึงประสงค์โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59, S = .48$ ) โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านการมีส่วนร่วม 2) ด้านการมีบทบาทที่สมดุล 3) ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจน และ 4) ด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม

ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยรวมมีค่า ค่า PNI<sub>modified</sub> เท่ากับ 0.34 เรียงลำดับค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจากสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้าน

การมีส่วนร่วม 2) ด้านการมีบทบาทที่สมดุล 3) ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจน และ 4) ด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม

ผลการวิจัย ระยะเวลาที่ 2 ผลการสร้างแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม

นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ประกอบด้วย 4 หน่วย 12 แนวทาง ดังนี้

หน่วยที่ 1 ด้านการมีส่วนร่วม 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม 2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ 3) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมสม่ำเสมอ

หน่วยที่ 2 ด้านการมีบทบาทที่สมดุล 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างของความสามารถของบุคคล โดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 2) สมาชิกให้การยอมรับ 3) ผู้บริหารมอบหมายงานอย่างเป็นระบบ

หน่วยที่ 3 ด้านวัตถุประสงค์มีความชัดเจน 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของทีม 2) ผู้บริหารระบุเป้าหมายที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 3) ผู้บริหารทำให้สมาชิกมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงาน

หน่วยที่ 4 ด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีม 3 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารนึกถึงความรู้สึกและความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง 2) สมาชิกในทีมมีความร่วมมือกัน 3) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีม

ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม พบว่า

สภาพปัจจุบันของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ให้ความยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความอดทนในการทำงาน มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวัลย์ จันทร์ไข่ และ ทีปพิพัฒน์ สันตะวัน (2558 : 1307-1316) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง

สภาพที่พึงประสงค์ของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน มีเพียงด้านการมีสัมพันธภาพที่ดีในทีมที่อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ควรเป็นผู้ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วม มีความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม ให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกำหนดบทบาท ทำให้สมาชิกรู้สึกเป็นเจ้าของงาน จะนำไปสู่การทำงานเป็นทีมร่วมกันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิวรรณ อาจศิริ (2560 : 1379-1390) ได้ศึกษาการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับดีมาก ทั้งรายรวมและรายด้าน อีกทั้งเมื่อจำแนกการทำงานเป็นทีมตามสถานภาพของบุคลากรโดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก

ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วม เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นความสำคัญของการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ตระหนักถึงการให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมถึงถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับ เห็นความสำคัญของการรับฟังปัญหาาร่วมกัน จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างการมีส่วนร่วมสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชนิวรรณ อาจศิริ (2560 : 1379-1390) ได้ศึกษาการศึกษาการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายเมือง 1

Citation : ปทุมกาญจน์ ทรงอาจ และชยาภรณ์ เรืองสุวรรณ. (2566). แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร



สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น. 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgrisru.2023.xx>

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับดีมาก ทั้งรายรวมและรายด้าน อีกทั้งเมื่อจำแนกการทำงานเป็นทีมตามสถานสภาพของบุคลากรโดยรวม และ รายด้านอยู่ในระดับดีมาก

แนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ที่เป็น เช่นนี้เนื่องจากแนวทางการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดทำขึ้นตามผล การสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ผู้ใช้สามารถดำเนินตามแนวทางที่มุ่งบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายในแต่ละขั้นตอนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ สิงห์กวาง (2560) ศึกษา แนวทางการพัฒนาการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การประเมินมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลจากการวิจัยสภาพปัจจุบัน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมเป็นด้านที่มีการทำงานเป็น ทีมต่ำสุด ดังนั้นด้านการมีส่วนร่วมมีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนัก ถึงการมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างการมีส่วนร่วม

1.2 ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาได้มีการนำ/พัฒนา นวัตกรรมที่หลากหลายเข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

### 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม

2.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วม

## เอกสารอ้างอิง (References)

กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่ง สินค้าและพัสดุภัณฑ์.

Citation : Songart, P. and Ruangsawan, C. (2023). Guidelines for Developing Leadership in Teamwork for School



Administrators Under The Secondary Educational Service Area Office Maha Sarakham. *Journal of Local Governance and Innovation*. 7(2) : 285-298; DOI : <https://doi.org/10.14456/jlgrisru.2023.xx>

- จรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์. (2560). **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- รัชนีวรรณ อางศิริ. (2560). **การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายเมือง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 1. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ**. 26 กรกฎาคม 2560. 1379 – 1390. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชธานี.
- วราภรณ์ สิงห์กวาง. (2560). **รูปแบบการบริหารทีมงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- วิวัฒน์ย์ จันทร์ไข่ และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2558). **แนวทางการพัฒนาทีมงาน ของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม. (2564). **นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม ปี 2564**. มหาสารคาม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). **การสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.