

คุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
LEADERSHIP TRAITS AND TEAM PERFORMANCE OF THE DEMONSTRATION SCHOOL
OF SILPAKORN UNIVERSITY PERSONNEL

บุญเพชร พึ่งชัย¹
มัทนา วัฒนอมศักดิ์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) คุณลักษณะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) การปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร และ 4) แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ประชากร คือ บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดของ นอร์ธเฮาส์ (Northouse) และการปฏิบัติงานเป็นทีมตามแนวคิดของ ยุคัล (Yukl) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. คุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า โรงเรียนฯ ควรพัฒนาด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร โดยบุคลากรควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกัน มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร พัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ให้ข้อมูลย้อนกลับ เชื่อมโยงการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากร และความช่วยเหลือ สร้างความสามัคคี มองโลกในแง่ดีและช่วยจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงานและสร้างความรับรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

Abstract

The purposes of this research were to find : 1) leadership traits of The Demonstration School of Silpakorn University personnel, 2) team performance of The Demonstration School of Silpakorn University personnel 3) the relationship between leadership traits and team performance of The Demonstration School of Silpakorn University personnel, and 4) the development guidelines for team performance of The Demonstration School of Silpakorn University personnel. The population was personnel of The Demonstration School of Silpakorn University. The research instrument was a questionnaire regarding leadership traits based on Northouse's concept and team performance based on Yukl 's theory. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and content analysis.

¹ นักศึกษาปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

² อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

The finding revealed as follow :

1. The leadership traits of The Demonstration School of Silpakorn University personnel, as a whole and an individual, was at a high level.
2. The team performance of The Demonstration School of Silpakorn University personnel, as a whole and an individual, was at a high level.
3. The relationship between leadership traits and team performance of The Demonstration School of Silpakorn University personnel, was found at the .01 level of statistical significance.
4. The development guidelines for team performance of the Demonstration School of Silpakorn University personnel were that the school should develop internal organization and coordination, as follows: school personnel should change behavior for working together, participate in organizational development and develop team working skill, provide feedback, increase work, establish cohesiveness, be optimistic and handle problems, and build collective awareness and understanding.

บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญและจำเป็นสำหรับมนุษย์ เพราะเป็นกระบวนการสร้างความเจริญ การพัฒนาศักยภาพทั้งด้านคุณลักษณะผู้นำ การปฏิบัติงานเป็นทีม การสร้างความคิด เจตคติ ความสามารถ และความรับผิดชอบให้แก่มนุษย์ รัฐจึงต้องใช้กระบวนการศึกษา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของประชาชน เพื่อให้ประชาชนรู้จักพัฒนาตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ คุณภาพชีวิตซึ่งเป็นมิติขององค์กรรวมจากปัจจัยในทุกๆ ด้าน ที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยทัดเทียมกัน ทั้งความอยู่ดีกินดี จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ สิทธิเสมอภาคทางการศึกษา การเมือง ความยุติธรรมในทางกฎหมาย สุขภาพอนามัยในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากมลพิษ การศึกษาที่สร้างคุณธรรมจริยธรรม สิ่งเหล่านี้ ได้กลายเป็นหัวใจของทิศทางที่เปลี่ยนแปลงในการพัฒนาด้วยมิติแห่งคุณภาพชีวิตนี้เท่านั้น ที่จะช่วยประคับประคองให้การพัฒนามีไปอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยแสดงออกด้วยผลสำเร็จจากการพัฒนาคุณภาพของ “ผู้บริหาร” ให้เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย ใจ ศีลธรรมและปัญญา พร้อมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นทีม การสร้างสรรค์สังคม การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างสังคมด้วยความสามัคคีและความเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พระราชวรมุนี ที่ว่า “การพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้นแหละเป็นเนื้อเป็นตัวเป็นความหมายที่แท้ของการศึกษา” ต้องฝึกฝนอบรมให้เป็นคนที่ดี ให้เป็นคนที่ได้รับการฝึกฝนอย่างดีแล้วเป็นคนที่เราเรียกว่า Educated man คือเป็นคนที่มีการศึกษา ต้องพยายามหาทางว่าทำอะไรจะสอนให้เป็นคนมีการศึกษาที่แท้จริง ให้เป็นคนที่ได้มีการฝึกอบรมพัฒนาแล้วทั้งทางร่างกาย ทางสังคม ทางจิตใจและสติปัญญา ซึ่งจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ความหมายของปรัชญาการศึกษานั้นสอดคล้อง

ตรงกันคือ ความเจริญงอกงาม (Growth) เป็นการพัฒนามนุษย์ให้เป็นพลเมืองที่สมบูรณ์ของโลก และพลเมืองที่มีความรู้ความสามารถอันสมบูรณ์ก็จะหันหน้าเข้าหากัน เพื่อสร้างสังคมให้มีความงดงาม ก่อให้เกิดการพัฒนาทางสังคมที่ยั่งยืน สภาพการปฏิบัติงานเป็นทีมทางด้านการศึกษา และสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ กำลังเปลี่ยนแปลงจากสังคมยุคโลก สังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) สู่ยุคหลังสังคมฐานความรู้ (Post Knowledge Based Society) นโยบายด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มุ่งมั่นพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้เรียนรู้และฝึกอบรมได้ตลอดชีวิตและมีปัญญาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้ โดยยึดหลักการศึกษสร้างชาติ สร้างคนและสร้างงาน โดยพัฒนาระบบทางการศึกษาและเครือข่ายทางการศึกษาเพื่อเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษา ให้คนไทยทั้งในเมืองและชนบท โดยยึดหลักการผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง และหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยอยู่บนพื้นฐานของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งรับรองโดยการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาที่มีคุณภาพ หมายถึงสถานศึกษาที่มีจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ปัญหาของการวิจัย

คุณลักษณะผู้นำ เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร การศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้นำจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และจะทำให้ทุกองค์กรต่างๆ แสวงหาบุคคลที่มี

คุณลักษณะของผู้นำที่จะนำพาองค์กรนั้นๆ ไปสู่ความสำเร็จ คุณลักษณะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล องค์กรต่างๆ จึงต้องการบุคลากรที่มีคุณลักษณะผู้นำ เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ สามารถพัฒนาให้องค์กรของตนมีความเจริญก้าวหน้าได้จากข้อเสนอแนะและผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในส่วนของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- 1) การจัดประชุมสถานศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร
- 2) การนิเทศการเรียนการสอนและผลการบันทึกการนิเทศอย่างเป็นระบบ
- 3) การจัดการเรียนการสอนของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้แบบร่วมมือของทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
- 4) กลไกการส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน
- 5) การส่งเสริมให้บุคลากร เรียนรู้การทำวิจัยเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา และผลการศึกษารายงานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสองโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในส่วนของผู้สอนพบว่าขาดความร่วมมือในการบูรณาการจัดการเรียนการสอนของกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ จากที่กล่าวข้างต้น แสดงว่าบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรยังมีปัญหากับเรื่องของคุณลักษณะผู้นำและการปฏิบัติงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์บุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่าปัญหาด้านคุณลักษณะของผู้นำและการปฏิบัติงานเป็นทีมดังนี้

- 1) การปฏิบัติงานของบุคลากรยังมีข้อปรับปรุงในเรื่องของการประสานงานในการปฏิบัติงาน
- 2) แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และหน่วยงานสนับสนุนยังมีข้อปรับปรุงเรื่องการประสานงานในการปฏิบัติงาน
- 3) บุคลากรรุ่นใหม่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเนื่องจากเกรงใจผู้อาวุโส จึงทำให้ไม่เป็นตัวของตัวเองและไม่กล้าที่จะตัดสินใจเองในการปฏิบัติงานเนื่องจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานยังน้อยทำให้เกิดความกังวลในการตัดสินใจ
- 4) บุคลากรอาวุโสบางคนยังไม่ไว้วางใจบุคลากรรุ่นใหม่ในการปฏิบัติงาน
- 5) เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีอิสระทางความคิดและการปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิดของสมาชิกในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี กล้าคิด กล้าแสดงออกทางความคิดเห็นเนื่องจากวิสัยอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน มีคุณลักษณะผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมกับบุคลากรอื่นได้ดี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย แต่ก็มีข้อปรับปรุงเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องจากบุคลากร

บางคนเพิ่งจบการศึกษามาใหม่ๆ ยังมีข้อปรับปรุงเรื่องความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเนื่องจากบรรยากาศในองค์กรเป็นกันเองอยู่กันแบบครอบครัว บุคลากรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก จึงทำให้ดูแลทั่วถึง ทั้งบุคลากรยังมียุคคุณลักษณะผู้นำมีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและลงมือในการปฏิบัติงาน มีการประชุมวางแผนในการทำงานอย่างเป็นระบบแต่ในการบางครั้งก็มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันบ้างเนื่องจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานยังมีความแตกต่างกันอยู่พอสมควร ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรของโรงเรียน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำและการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง ผลักดันให้โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น บุคลากรมีความพึงพอใจ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบคุณลักษณะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. เพื่อทราบการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
4. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ผู้วิจัยศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา หลักการ แนวคิด ตลอดจนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงการและเสนอโครงการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แปรผลจากการวิเคราะห์ ประมวลผล และทำการสนทนากลุ่มเพื่อหาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิต

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอรายงานผลการวิจัย และอภิปรายผล เขียนรายงานผลการวิจัยเสนอ เพื่อให้ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นุคกลางโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนการสอน จำนวนทั้งสิ้น 102 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้จากการเปิดตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 86 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งในปัจจุบัน ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรคุณลักษณะผู้นำซึ่งในที่นี้นิยามตามแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) แบ่งองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำออกเป็น 5 ตัวแปรย่อยดังต่อไปนี้

2.1 ความฉลาดเฉลียว (intelligence: X_1) หมายถึง ความฉลาด มีไหวพริบและสติปัญญา สามารถคิดวิเคราะห์ พิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ และแก้ไขปัญหาได้ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการรับรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.2 ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence: X_2) หมายถึง ความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเอง มีความสามารถในการตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์ มีความเชื่อมั่น มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม มีความหนักแน่น ไม่เชื่อข่าวสารง่ายมีความมั่นใจและมีความเชื่อในการกระทำของตน

2.3 ความมุ่งมั่น (determination: X_3) หมายถึง

ความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความขยัน อดทน อุทิศเวลาให้กับงานมีความมุ่งมั่น ไม่ยอมแพ้ต่ออุปสรรค มีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติงาน มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และยึดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2.4 ความซื่อสัตย์ (integrity: X_4) หมายถึง ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ผู้อื่น และองค์กร มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ ยึดหลักการปฏิบัติที่ดี มีคุณธรรม ศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างเพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความน่าเชื่อถือ และมีความซื่อสัตย์ต่ออาชีพการ

2.5 การเข้าสังคม (sociability: X_5) หมายถึง ความเป็นมิตร,เป็นกันเอง,สุภาพอ่อนน้อม,พูดจาสุภาพ อ่อนโยน เป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น,มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่ประกอบด้วย การปฏิบัติงานเป็นทีม (Team Performance) ตามแนวคิดของยูกิ (Yuki) มี 9 องค์ประกอบดังนี้

3.1 ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน (commitment to task objectives and strategies: Y_1) หมายถึง การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มในการทำงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงาน

3.2 ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท (member skills and role clarity: Y_2) หมายถึง การมีทักษะความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในขอบข่ายภาระงานของตน สามารถรับรู้เข้าใจความคาดหวังว่าตนเองต้องปฏิบัติงานอย่างไร นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน

3.3 การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (internal organization and coordination: Y_3) หมายถึง การได้รับมอบหมายภาระงานตรงกับความรู้ความสามารถ การจัดกิจกรรมต่างๆ มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกันได้ มีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กรและได้รับการพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม

3.4 การประสานงานภายนอกองค์กร (external coordination: Y_4) หมายถึง การทำงานของบุคลากรโรงเรียนมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล,หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง บุคลากรได้รับการ

ส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก

3.5 ทรัพยากรและการสนับสนุน (resources and political support: Y5) หมายถึง บุคลากรได้รับทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ได้รับความช่วยเหลือชี้แนะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารวางแผนการจัดหาทรัพยากรและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.6 ความไว้วางใจ, ความสามัคคี, และความร่วมมือ (mutual trust, cohesiveness, and cooperation: Y6) หมายถึง การมีความรักในภาระงานที่รับผิดชอบ มีความรักต่อหน่วยงานของตน มีความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานได้และมีความสามัคคีกัน

3.7 ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร (collective efficacy and potency: Y7) หมายถึง การมีทักษะความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี การมองโลกในแง่ดี และมีความพยายามร่วมกันขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3.8 รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน (accurate, shared mental models: Y8) หมายถึง การมีข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีความสามารถรับรู้และเข้าใจภาระงานไปในทิศทางเดียวกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติงาน

3.9 ความหลากหลายของสมาชิก (member diversity: Y9) หมายถึง ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน มีทัศนคติความเชื่อต่อการทำงานที่หลากหลาย และมีความคิดเป็นของตัวเองที่หลากหลาย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ จำนวนออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ ผู้วิจัยพัฒนาตามแนวความคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) โดยจำแนกข้อคำถามตามตัวแปรย่อย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งผู้วิจัยพัฒนามาตามแนวความคิดของยูกัล (Yukl)

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ และการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร เพื่อนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามตามคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน โดยเทคนิค IOC (index of item objective congruence) พิจารณาใช้ข้อคำถามเป็นรายชื่อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 30 คน นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่า (α -coefficient) = .985

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ และการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล จากการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนก เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 61.18 เป็นผู้ที่อายุ 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 38.82 และอายุมากกว่า 51 ปี น้อยที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 11.76 มีวุฒิการศึกษา

ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 41 คน และ วุฒิการศึกษาปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.35 สำหรับตำแหน่งในปัจจุบันพบว่าเป็น ครู อาจารย์ จำนวน 44 คน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.76 และน้อยที่สุด ผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.17 ประสบการณ์ปฏิบัติงานในตำแหน่ง มากกว่า 6 ปี มากที่สุด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 และน้อยกว่า 1 ปี น้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 14.11

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D.= 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะผู้นำของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความฉลาดเฉลียว ($\bar{X} = 3.80$, S.D.= 0.86) ความเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{X} = 3.77$, S.D.= 0.96) ความมุ่งมั่น ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 0.81) ความซื่อสัตย์ ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 1.05) และการเข้าสังคม ($\bar{X} = 3.64$, S.D.= 1.08) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D.= 0.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของภาระงาน ($\bar{X} = 3.67$, S.D.= 0.93) ความไว้วางใจ, ความสามัคคีและความร่วมมือ ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 0.98) ความหลากหลายของสมาชิก ($\bar{X} = 3.63$, S.D.= 0.98) ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ($\bar{X} = 3.60$, S.D.= 0.96) การประสานงานภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.58$, S.D.= 0.98) ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท ($\bar{X} = 3.57$, S.D.= 0.94) การสนับสนุนทรัพยากรและการให้ความช่วยเหลือ ($\bar{X} = 3.52$, S.D.= 0.96) รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ($\bar{X} = 3.52$, S.D.= 1.02) การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร ($\bar{X} = 3.50$, S.D.= 1.03) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 คุณลักษณะผู้นำของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (X_{tot}) กับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (Y_{tot}) ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ($r_{xy}=.703$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร(X_{tot})กับการปฏิบัติงานเป็นทีมของ

บุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร แต่ละด้านพบว่า คุณลักษณะผู้นำของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร(X_{tot}) กับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้านการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ($r_{xy}=.760$) และคุณลักษณะผู้นำของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้านความหลากหลายของสมาชิก (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ($r_{xy}=.483$) ทั้งนี้ตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

ผลสรุปจากการสนทนากลุ่ม(focus group discussion) ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน ได้แก่ รองผู้อำนวยการผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงาน อาจารย์ผู้ปฏิบัติงานสอน และเจ้าหน้าที่ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ควรให้ความสำคัญกับการจัดการองค์กร และการประสานงานภายในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของการประสานงานและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูงเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำบุคลากรรุ่นใหม่เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ในการปฏิบัติงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคิด กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ขอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยนาระบบการนิเทศการศึกษาหรือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยเหลือ

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดความเกรงใจต่อผู้อาวุโส บุคลากรรุ่นใหม่จึงไม่ค่อยกล้าแสดงออกทางความคิดเห็นถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ผู้บริหารควรสร้างกระบวนการ การปฏิบัติงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประสานงานภายในองค์กร โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยเพื่อสร้างความเข้าใจและความชัดเจนในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้บุคลากรควรร่วมกันระดมความคิดเห็น อภิปราย แล้วนำข้อตกลง ข้อสรุปไปปฏิบัติงาน เพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร

3. ด้านการได้รับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคลากรมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานได้ไม่นาน ผู้บริหารควรนำระบบการนิเทศการศึกษาและระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ ได้เรียนรู้และฝึกฝนประสบการณ์ตรงจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้เกิดความชำนาญ และเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นและนำไปพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร

4. ด้านการได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังขาดความชัดเจนและไม่เป็นปัจจุบัน จึงทำให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนล่าช้า ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเหลือบุคลากร โดยเพิ่มช่องทางการสื่อสารและมีการปรับข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับและนำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันมากขึ้น

5. ด้านการทำงานของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคลากรยังขาดการประสานงานและความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร จึงทำให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวรวมถึงผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายงานที่วางไว้ จึงทำให้การประสานงานภายในและภายนอกองค์กรขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันให้มากขึ้น เพื่อความสะดวกและ

ความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. ด้านผู้บริหารวางแผนการจัดหาทรัพยากรและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ทรัพยากรและความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก ยังขาดการประสานงานกันในระดับของผู้บริหาร จึงส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรวางแผนการจัดหาทรัพยากรและขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดความคล่องตัวและมีทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมในแต่ละโครงการ

7. ด้านมีความสามัคคีกัน

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคลากรยังขาดการปฏิสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อความสามัคคีในการปฏิบัติงานโดยตรง เพราะต่างฝ่ายต่างคิด ต่างฝ่ายต่างทำ จึงทำให้เกิดการปฏิบัติงานตามทิศทางและความสามารถของตนเองเป็นหลัก ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรคุ้นเคยกันในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยปลูกฝังให้ทุกคนเห็นความสำคัญของคนและกันในการปฏิบัติงานว่า บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ไม่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งสำคัญไปกว่ากัน

8. ด้านการมองโลกในแง่ดีและความพยายามร่วมกันขจัดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคลากรมีความหลากหลายทางความคิดและทักษะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจึงมักจะมีแนวทางการคิดและการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารควรส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรมองโลกในแง่ดี และคิดบวกเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรค ควรแนะนำว่าปัญหาและอุปสรรคสามารถแก้ไขได้ถ้าเรามีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน โดยการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้เข้ามาช่วย

9. ด้านมีความสามารถรับรู้และเข้าใจภาระงานไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า บุคลากรมีความสามารถรับรู้และเข้าใจภาระงานของตนเอง แต่ยังขาดความเชื่อมโยงด้านความรู้ความเข้าใจกับบุคคลอื่น ทำให้การปฏิบัติงานขาด

การบูรณาการ ดังนั้น จึงทำให้เข้าใจในบทบาทและภาระงาน ไม่ชัดเจน ผู้บริหารควรส่งเสริมและสร้างความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยจัดกิจกรรมที่สามารถสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

การอภิปรายผล

จากการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการศึกษารายการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นบุคคลที่สำคัญต่อการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และต้องการผู้นำในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม และจริยธรรม มีความเสียสละเพื่อส่วนรวม ดังนั้น บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรจึงต้องเป็นผู้ที่มีพื้นฐานด้านความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีความฉลาดเฉลียว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่น และมีการเข้าสังคม มีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สร้างสัมพันธภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารกับผู้อื่นด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการจัดการความรู้เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เพื่อนำมาถ่ายทอดองค์ความรู้กับผู้เรียน สิ่งนี้จึงมีความสำคัญทำให้ในปีการศึกษา บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรต้องเข้ารับการอบรมทางด้านการศึกษา 20 ชั่วโมงต่อปี เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จึงทำให้บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นผู้ที่มีความฉลาดเฉลียว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

โดยคุณลักษณะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรที่มีค่าเฉลี่ยมัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ความฉลาดเฉลียว ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จึงทำให้บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรมีความรู้ มีการใช้ไหวพริบ สถิติปัญญาคิดวิเคราะห์ พิจารณาเหตุการณ์ในการแก้ไขปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกับผู้อื่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) ความฉลาดเฉลียวเป็นคุณลักษณะผู้นำที่มีคุณค่าและความสำคัญต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี คำเกลี้ยง พบว่า คุณลักษณะผู้บริหาร คือ

มีสติปัญญา บุคลิกภาพ ความเกี่ยวข้องในงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนารักษ์ อุ่นบ้าน พบว่า ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสำคัญต่อบุคลากรและองค์กร

2. จากผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย อาจเป็นเพราะ บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป จึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายของภาระงาน มีความไว้วางใจ มีความสามัคคี มีความร่วมมือ มีการประสานงานภายในองค์กร มีการสนับสนุนทรัพยากร และการให้ความช่วยเหลือ และมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องตามแนวความคิดการปฏิบัติงานเป็นทีมของยูกัล (Yukl) ซึ่งประกอบด้วย ความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์ของภาระงาน ทักษะของสมาชิกกลุ่มและความชัดเจนของบทบาท การจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร การประสานงานภายนอกองค์กร ทรัพยากรและการสนับสนุน ความไว้วางใจ ความสามัคคี และความร่วมมือ ประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร รูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ความหลากหลายของสมาชิก ซึ่งคล้ายกับงานวิจัยของ ปองปรัชญ์ บือราแง ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กร ผลของการวิจัย พบว่า ความแตกต่างและความหลากหลายของสมาชิก เช่น อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม และยังมีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กร ดังนี้ การสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ การไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของภาระงานที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรณู เชื้อสะอาด พบว่า พนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้งทำให้มีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้ง การยอมรับฉันทมติและประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกริปปเนอร์และคณะ (Scribner and others) เอมเมอร์ริก และ เบนนิคมีเจอร์ (Emmerik and Brennikmeijer) พบว่า การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การสื่อสารสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดคุณค่าในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. จากผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรกับการปฏิบัติ

งานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความสัมพันธ์กัน อาจเป็นเพราะบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการขององค์กร สามารถนำพาท้องค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรมีความฉลาดเฉลียว มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการยึดมั่น มีความซื่อสัตย์และมีการเข้าสังคมที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการปฏิบัติงานเป็นทีมที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทต่อเป้าหมายในการปฏิบัติงานมีทักษะความสามารถของสมาชิกที่หลากหลาย และมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กร การประสานงานภายนอกองค์กร มีทรัพยากรและการสนับสนุนที่เหมาะสม มีความไว้วางใจของสมาชิก มีความสามัคคี และมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร มีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องร่วมกันและมีความหลากหลาย ประกอบกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร บุคลากรต้องช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน การมีปฏิสัมพันธ์และผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนอร์ทเฮาส์ (Northouse) ที่พบว่า คุณลักษณะต่างๆ ที่ถูกเสนอสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำต้องยึดถือและต้องพัฒนาเพื่อจะเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลอื่นๆ และสอดคล้องกับแนวคิดของยูกิ (Yuki) ที่พบว่า การปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรก็ต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกเป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้านการจัดองค์กร และการประสานงานภายในองค์กร (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ($r_{xy}=.760$) แสดงว่า บุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากรต้องการกำหนดคุณลักษณะผู้นำและ

ขอบเขตการจัดองค์กรและการประสานงานภายในองค์กรที่จะต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยใช้วิธีที่หลากหลายในการสื่อสารกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่างานของตนเองมีความสำคัญและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุภาวดี คำเกลี้ยง พบว่า คุณลักษณะผู้บริหาร คือ มีสติปัญญา บุคลิกภาพ ความเกี่ยวข้องในงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปองปรัชญ์ บือราแง ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กร ผลของการวิจัย พบว่า ความแตกต่างและความหลากหลายของสมาชิก เช่น อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม และยังมีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กร ดังนั้น การสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ การไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของภาระงานที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรณู เชื้อสะอาด พบว่า พนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้งทำให้มีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้ง การยอมรับกันตามติและประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกริปเนอร์และคณะ (Scribner and others) เอมเมอร์ริก และ เบนนิคไมเจอร์ (Emmerik and Brennikmeijer) พบว่า การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การสื่อสารสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อให้เกิดคุณค่าในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. จากผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ในการหา แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ผลดังนี้

ผู้บริหารควรจัดการประชุม อบรม สัมมนา เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ปลูกฝังความเสียสละบุคลากรของโรงเรียนให้เกิดความรักความผูกพันกับองค์กร โดยให้ยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะเข้ามาช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรท่านอื่นทันทีเมื่อต้องการความช่วยเหลือ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีศักยภาพเต็มที่เพื่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุตาม

เป้าประสงค์ขององค์กร สร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามความถนัดและความสนใจเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริงในการปฏิบัติงาน สร้างความสามัคคี ความเชื่อใจและไว้วางใจ ให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน โดยให้ทุกหน่วยงานในองค์กรจัดกิจกรรมที่สามารถบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในการประสานงานกันภายในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการจัดการองค์กรและได้รับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างเต็มศักยภาพผู้บริหารควรสนับสนุนการจัดหาทรัพยากรและให้ความช่วยเหลือ ซึ่งเน้นการปฏิบัติงานของบุคลากร และร่วมกันพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน พยายามปลูกฝังให้บุคลากรมองโลกในแง่ดี เรียนรู้และเข้าใจภาระงานของตนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานร่วมกันเนื่องจากบุคลากรของโรงเรียนเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความหลากหลายของสมาชิก มีความคิดเป็นของตัวเอง มีความรู้ความสามารถและทัศนคติที่แตกต่างกัน ควรเพิ่มเรื่องการประสานงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสูง เป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ แก่บุคลากรรุ่นใหม่เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างความเข้าใจในขอบข่ายและภาระงานของตนให้ชัดเจน ในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุภาวดี คำเกลี้ยง พบว่า คุณลักษณะผู้บริหาร คือ มีสติปัญญา บุคลิกภาพ ความเกี่ยวข้องกับงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปองปรัชญ์ บือราแง ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศในองค์กร ผลของการวิจัย พบว่า ความแตกต่างและความหลากหลายของสมาชิก เช่น อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีผลต่อการทำงานเป็นทีม และยังมีผลต่อการสร้างบรรยากาศองค์กร ดังนี้ การสร้างความสามัคคี ความร่วมมือ การไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของภาระงานที่วางไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เรณู เชื้อสะอาด พบว่า พนักงานครูส่วนใหญ่ได้ทำงานเป็นทีมบ่อยครั้งทำให้มีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับ

ฟังความคิดเห็น การแก้ไขความขัดแย้ง การยอมรับฉันทามติ และประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สกริปรเนอร์และคณะ (Scribner and others) เอมเมอร์ริก และ เบนนิคมีเจอร์ (Emmerik and Brennikmeijer) พบว่า การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การสื่อสารสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อให้เกิดคุณค่าในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. ผู้บริหารควรจัดให้มีการประชุม เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของภาระงานในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรจัดอบรมสัมมนาให้กับบุคลากรเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของโรงเรียน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาอื่น
2. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมของบุคลากร โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร

เอกสารอ้างอิง

- พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จามจุรีโปรดักต์, 2550.
- พระพรหมคุณาภรณ์. กระแสธรรมเพื่อชีวิตและสังคม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, 2550.
- ไพรินทร์ พึ่งพงษ์. ผู้ช่วยรองผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร(ปฐมวัยและประถมศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม. สัมภาษณ์, 11 ธันวาคม 2556.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **ทัศนะเกี่ยวกับการศึกษาของพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต).** เข้าถึงเมื่อ 1 สิงหาคม 2555. เข้าถึงได้จาก www.mcu.ac.th.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. **พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 มาตราที่ 13 – 42.** เข้าถึงเมื่อ 1 สิงหาคม 2556. เข้าถึงได้จาก www.godmbhai.com/m4/m4-13/H27/M13-42.html.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2550.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. องค์การและการจัดการฉบับ
สมบูรณ์. เข้าถึงเมื่อสิงหาคม 2556, เข้าถึงได้จาก
www.local.moi.go.th/team.htm
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์. หลักการบริหาร
เบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : ประชาชน,
2549.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. การประกัน
คุณภาพการศึกษา เล่ม 5 การตรวจสอบคุณภาพ
และปรับปรุงโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2550.
- สำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษา
แห่งชาติ พ.ศ.2545-2559. กรุงเทพฯ: บริษัทพริก
หวานกราฟฟิค, 2555.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน). “รายงานการประเมินคุณภาพ
ภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร 2552.” ม.ป.ป.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานการสังเคราะห์
งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย : การวิเคราะห์
อภิมาน (Meta-analysis). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
- อุดมศักดิ์ กุลครอง และประเสริฐ อินทร์รักษ์. ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของ
ผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม: โรงพิมพ์ ส เจริญ
การพิมพ์, 2554.
- Barnard, Chester I. quoted in Luvern I. Gunningham, and
William J. Gephert. **Leadership: The Science and
the Art Today**. Illinois: F.E. Peacock Publisher,
1973.
- DuBrin, Andrew J. **Essentials of Management**. 8th ed. Ohio
: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Northouse, Peter G. **Leadership Theory and Practice**.
Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Inc., 2004.
- Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership: A Survey
of Theory and Research**. New York: The Free
Press, 1974.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organization**. Essex: Pearson
Education Limited, 2013.

