

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก  
**The Developing Strategy for the Top Management Team of Rajabhat  
University in the Western Region**

ศุภกิจ จงศักดิ์สวัสดิ์, วันชัย ปานจันทร์,  
อรไท ชั่วเจริญ และ นवलละออ แสงสุข

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

**Suppakit Jongsaksawat, Wanchai Panchan,  
Orathai Chuacharoen and Naullaor sangsook**  
Ramkhamhaeng University, Thailand  
Corresponding Author, E-mail: yaesuppakit@gmail.com

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมามีผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้บังคับบัญชาทั้งระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศในกฎกระทรวง ซึ่งจะต้องสามารถเชื่อมต่อทุกภาคส่วน และบริหารงานเชิงบูรณาการ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพการณ์ของทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก 2. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก และ 3. ประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากภาคสนาม มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 28 คน คัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง และประเมินผลยุทธศาสตร์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปข้อมูลจากบันทึกภาคสนามที่เป็นส่วนบันทึกโดยละเอียดหรือบันทึกเชิงพรรณนา

### ผลการวิจัยพบว่า

1) ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก มีอธิการบดีหรือหัวหน้าทีมเป็นจุดแข็งของทีมเพราะมีความรู้ และประสบการณ์การบริหาร อีกทั้งสมาชิกของทีมมีประสบการณ์ด้านการบริหาร และเคยบริหารงานร่วมกันมาก่อน ด้านจุดอ่อนทั้ง 4 มหาวิทยาลัยมีทิศทางเดียวกัน คือ ขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเป็นผู้บริหาร และผู้บริหารรุ่นใหม่มีประสบการณ์การบริหารน้อย 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมงานด้านทัศนคติพบว่าทั้ง 4 มหาวิทยาลัยต้องการพัฒนาทีมด้านทัศนคติทุกด้าน รองลงมาพัฒนาทัศนคติด้านความเชื่อมั่นในทีม และการยอมรับสมาชิกของทีม ด้านทักษะการทำงานเป็นทีมพบว่าทั้ง 4

\* วันที่รับบทความ : 1 มิถุนายน 2567; วันแก้ไขบทความ 15 สิงหาคม 2567; วันตอบรับบทความ : 19 สิงหาคม 2567

มหาวิทยาลัยควรพัฒนาทุกด้าน ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นพัฒนาด้านการมีระบบการสื่อสาร การประสานงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกัน สำหรับการพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มุ่งเน้นพัฒนาให้เป็นทีมกลยุทธ์ และทีมข้ามสายงาน 3) การประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมโดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องว่าทุกด้านมีความเป็นไปได้มากที่สุด กล่าวคือ ด้านทัศนคติมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.67 ด้านทักษะมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.77 และด้านรูปแบบทีมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.73

ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกควรให้ความสำคัญกับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติต่อทีม ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม และรูปแบบทีม เพื่อให้การบริหารงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยเปี่ยมประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** ยุทธศาสตร์; การพัฒนาทีม; ผู้บริหารระดับสูง; มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก

## Abstract

Rajabhat University where has the executive administrator and administration director, is published following ministerial regulations that can be associated to other departments and work integration for success in achievement. Moreover, the top management team of Rajabhat University should be teamwork efficiently.

This research aimed to 1) study the situation of the top management team of Rajabhat University in the West Region. 2) Identify the strategic development of the top management team of Rajabhat University in the West Region. and 3) valuate the strategic development of the top management team of Rajabhat University in the West Region. This research was qualitative research which was analyzed the information from document and field trip. There were 28 people who gave the information and was purposive sampling. The instruments of the research were structured interview and strategic evaluation from 5 experts by analyzing content, summarizing from field trip with descriptive note.

The results of the research found that 1) The top management team of Rajabhat University in the West Region had the president or the leader who was the strengths of the team because of knowledge and experience. Moreover, member of the team had experience in management and prior work together. The weakness for all 4 universities lacked personnel development to be the administrator and less experience for administration. 2) The development strategy for attitude showed that all 4 universities needed to develop every step, then reliance in team and acceptance in order. For work skills, the team of all 4 universities should develop especially in communication, coordination, vision, and decision with teamwork to be strategic team. 3) the evaluate the strategic development by the experts should develop team every step which was the highest step in attitude at 4.67, skill at 4.77, and team at 4.73.

Therefore, the top management team of Rajabhat University in the West Region needed to see how was important to identify the strategy for team development and team work to administrate following to be efficiency in the mission statement of university.

**Keywords:** Strategy; Team development; Top management team; Rajabhat university in the western region

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริหารแต่ละองค์กรต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรอยู่รอด ในอดีตที่ผ่านมาผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการแต่เพียงผู้เดียว ปัจจุบันการบริหารงานในแต่ละองค์กรมีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องมีการปรับการบริหารงานโดยการจัดตั้งทีมงานผู้บริหาร ญัฎฐริดา บึงทอง และคณะ (2561) ศึกษาสมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมา คือ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ด้านความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ด้านการสื่อสารอย่างเปิดเผย ด้านการมีส่วนร่วม และพบด้วยว่าสมรรถนะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยกฐานะขึ้นจากสถาบันราชภัฏตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จัดตั้งขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู อีกทั้งได้กำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวไว้ในมาตรา 8 ว่าให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้ 8 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ด้านการบริหารงาน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 27 กำหนดให้มีอธิการบดีคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และให้มีรองอธิการบดีตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่อธิการบดีมอบหมายก็ได้ มาตรา 36 กำหนดให้คณะหรือวิทยาลัยมีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงาน และมาตรา 41 กำหนดให้สถาบัน สำนัก และศูนย์ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะมีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบงานของส่วนราชการ นอกจากนี้ มาตรา 44 ได้กำหนดให้อธิการบดีสามารถมอบอำนาจให้ผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการในสำนักงาน บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัย ศูนย์ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะได้ มนัส สายเสมา และคณะ (2558) ศึกษาการสร้างตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่าผู้บริหารต้องมีตัวบ่งชี้สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความ เชื่อวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีความพร้อมที่จะใช้กระบวนการทำงานแบบใหม่ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ทีมงาน และประสานการบริหาร สามารถใช้กระบวนการทำงานแบบส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรภายใน และเครือข่ายการทำงานภายนอกให้มากยิ่งขึ้นเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำสำหรับอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมามีผู้บริหารหลายหน่วยงานซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารระดับสูงที่บังคับบัญชาทั้งเฉพาะส่วนราชการของตนเอง และการดำเนินการที่มีภารกิจเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น ต้องดำเนินการร่วมกันตามโครงสร้างงานในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย การดำเนินการดังกล่าวของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละส่วนราชการจะต้องสามารถเชื่อมต่อ ทำความเข้าใจได้กับทั้งภายในส่วนราชการการของตนเอง และส่วนราชการอื่น มีวิสัยทัศน์ ตัดสินใจได้ ทำงานเชิงบูรณาการกับหลายส่วนราชการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

มีการให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทีม ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก เพื่อแสวงหาแนวทางยกระดับสมรรถนะด้วยการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีความเหมาะสมและปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับอนาคตได้ ในการพัฒนานี้อาจพัฒนาให้เป็นทีมงานแบบทีมแก้ปัญหา (Problem Solving Team) ทีมบริหารตนเอง (Self Management Team) ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross Function Team) และทีมเสมือนจริง (Virtual Team) ภายใต้กลไกการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสม มีบรรยากาศการทำงานที่ไว้วางใจ การแสวงหายุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาการทำงานเป็นทีม จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดด้านหนึ่งของทีมผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาการทำงานทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของทีมผู้บริหารที่ตั้งไว้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก
2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก
3. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพภาคสนาม (Qualitative Field Research) ในรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

#### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก จำนวน 4 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ประกอบด้วย อธิการบดี 1 คน รองอธิการบดี 2 คน คณบดี 2 คน ผู้อำนวยการฝ่าย 2 คน/มหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 28 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) มีลักษณะคำถามปลายเปิด ผู้วิจัยได้สร้างจากการศึกษาในด้านวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาเป็นข้อคำถาม โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ผู้บริหารระดับสูงทั้งภาครัฐและเอกชน
2. นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์ มาสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างกรอบแนวคิดและสร้างแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) พร้อมทั้งทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา การตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาสามารถกระทำโดยนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา
4. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างไว้มาปรับปรุงให้สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้ออกไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ทีมงาน รวมทั้งศึกษาหลักธรรมะเกี่ยวกับสังคหวัตถุ 4 นำมาเชื่อมโยงเกี่ยวกับการทำงาน
2. ทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเชิงลึกความคิดเห็นของ ผู้บริหารในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก จำนวน 4 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ประกอบด้วย อธิการบดี 1 คน รองอธิการบดี 2 คน คณบดี 2 คน ผู้อำนวยการฝ่าย 2 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ทีมงานของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก รวมทั้งศึกษาเรื่อง หลักธรรมะเกี่ยวกับสังคหวัตถุ 4 เพื่อรองรับงานวิจัย
2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจำแนกและจัดกลุ่มประเด็นข้อมูลในแต่ละด้าน
3. เรียบเรียงข้อมูลเชิงเนื้อหาเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนาประกอบการบรรยาย

## ผลการวิจัย

1. สภาพการณ์ของทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีมีจุดแข็งที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) หัวหน้าทีมมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารสูงมากเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 2) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน 3) สมาชิกของทีมยอมรับว่าปัญหาของทุกคนเป็นปัญหาของทีมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน 4) มีวัฒนธรรมการเตรียมบุคลากรเป็นผู้บริหาร ขณะเดียวกันจุดอ่อนที่สำคัญมี 2 ด้าน คือ 1) การสื่อสารและการประสานงานในการขับเคลื่อนที่หลากหลาย และ 2) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารไม่ทันต่อความต้องการสำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาทีม มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงมีจุดแข็งที่สำคัญ 2 ด้านคือ 1) อธิการบดีในฐานะหัวหน้าทีมมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารทางวิชาการสูง สามารถผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างดี และ 2) ผู้บริหารระดับสูงมีความสามัคคี ทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี และยึดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักในการทำงาน ส่วนจุดอ่อนสำคัญของทีมพบว่ามี 2 ด้าน คือ 1) สมาชิกของทีมที่เป็นผู้บริหารรุ่นใหม่ประสบการณ์บริหารน้อย ไม่เคยเป็นผู้บริหารมาก่อน มีบุคลิกเป็นคนคิดเร็ว ทำเร็ว หวังผลเร็ว ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมเดิม และ 2) การสื่อสารภายในทีม ขาดประสิทธิภาพมักทำให้เข้าใจคลาดเคลื่อนไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการสื่อสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีจุดแข็งที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) อธิการบดีในฐานะหัวหน้าทีมงาน ล้วนใส่ใจ และติดตามทุกงานด้วยตนเอง ด้วยความมุ่งมั่น ตลอดจนสร้างความเข้าใจร่วมทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัยได้ดี 2) สมาชิกของทีมบริหารยึดหลักธรรมาภิบาล และ 3) การยอมรับในเป้าหมายผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานร่วมกันในค่าเป้าหมาย ต้องเกิน ร้อยละ 80 ในทุกมิติ ส่วนจุดอ่อนสำคัญ คือ ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเป็นผู้บริหารและการสื่อสารภายในทีม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มีจุดแข็งที่สำคัญ 2 ด้าน คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงหลายท่าน เคยเป็นผู้บริหารและทำงานร่วมกันสืบเนื่องยาวนานกว่า 3 วาระ หรือ 12 ปี ทำให้การสื่อสารและประสานงานได้ง่าย 2) อธิการบดีและรองอธิการบดีมีความสัมพันธ์ที่เป็นเอกภาพดีมาก ส่วนจุดอ่อนของทีม คือ การสื่อสารที่ยังไม่ครอบคลุมทั้งทีมของผู้บริหาร ขาดการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมที่ท้าทาย

2. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ด้านทัศนคติต่อทีม ผู้บริหารยอมรับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการยอมรับการมีทีม การยอมรับสมาชิกทีม ความเชื่อมั่นในทีม และการยอมรับการพัฒนาทีม ด้านทักษะการทำงานเป็นมีการตัดสินใจร่วมกัน มีระบบการสื่อสารที่ดี มีการจัดการความขัดแย้งและมีความรับผิดชอบร่วมกัน ด้านรูปแบบทีม ใช้รูปแบบทีมที่ทำงานข้ามหน้ากัน ทีมบริหารตนเองและทีมแก้ปัญหา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีม ด้านทัศนคติยังขาดความเชื่อมั่นและการยอมรับสมาชิกของทีม แต่ยอมรับว่าการมีทีมจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีระบบการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านรูปแบบทีมงานเป็นแบบบริหารตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ด้านทัศนคติเห็นพ้องต้องกันว่าควรพัฒนาทุกด้านทั้งด้านการยอมรับการมีทีม การยอมรับสมาชิกทีม ความเชื่อมั่นในทีม และการยอมรับการพัฒนาทีม สำหรับด้านทักษะการทำงานเป็นทีมนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาด้านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาทักษะการจัดความขัดแย้งซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากปัญหาการสื่อสาร ด้านการพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมเป็นแบบทีมกลยุทธ์ เพราะมีพื้นฐานจากการบริหารทีมในแบบทีมกลยุทธ์อยู่และเชื่อว่าไม่ว่าจะใช้รูปแบบใดก็ล้วนต้องมีทักษะด้านกลยุทธ์อยู่ดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีม ด้านทัศนคตินั้น เห็นว่าควรพัฒนาทุกด้าน ทั้งด้าน การยอมรับการมีทีม การยอมรับสมาชิกทีม ความเชื่อมั่นในทีม และการยอมรับการพัฒนาทีม โดยต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับสมาชิกทุกคนให้เข้าใจตรงกันว่าปัญหาที่มีเป็นปัญหาร่วมกันของทีม ไม่ใช่เป็นปัญหาของใครเป็นการเฉพาะ สำหรับการพัฒนาด้านทักษะการทำงานเป็นทีมนั้น เห็นว่า มีความจำเป็นทุกด้าน ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีภาวะผู้นำร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การมีภาวะผู้นำร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกัน การมีระบบการสื่อสาร การประสานงาน การจัดการความขัดแย้งและการมีความรับผิดชอบร่วมกัน ทั้งนี้ทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรีเห็นว่าควรพัฒนาทีมเป็น 3 รูปแบบ คือ ทีมกลยุทธ์ ทีมแก้ปัญหา และทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน

**3. ประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกพบว่า** การประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมพบว่า ด้านทัศนคติต่อทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 และด้านรูปแบบทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.73

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การศึกษาได้ ดังนี้

#### 1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก

สภาพการณ์ของทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก พบว่าโดยภาพรวมมีจุดแข็ง และจุดอ่อนค่อนข้างไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 4 มหาวิทยาลัย โดยมีหัวหน้าทีมหรืออธิการบดีเป็นจุดแข็งของทีม เพราะมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์การบริหารมานาน โดยมีระบบการสื่อสารภายในทีมเป็นจุดอ่อนของทีม อาจเป็นไปได้ว่ายังมีติดิระบบการสื่อสารแบบราชการยุคเก่าที่ไม่ได้มุ่งเน้นการบริการหรือสื่อสารเพื่อมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์จากการประสานงาน ช่องว่างระหว่างวัยอาจทำให้การสื่อสารยุ่งยากขึ้นเนื่องจากบุคลิกภาพ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อีกทั้งขาดการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมเป็นผู้บริหารจึง

ขาดทักษะความสามารถในการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนิสา สุกุลเลิศวิรัตน์ และคณะ (2566) ศึกษาเรื่อง การสำรวจทัศนคติต่อการตัดสินใจเลือกผู้บริหารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า ผู้นำด้านคุณสมบัติและพฤติกรรมของผู้นำด้านการวางแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ใฝ่รู้ มีวิสัยทัศน์ ประสพการณ์ คุณธรรมและวิจัย ด้านคุณสมบัติและพฤติกรรม ควรมีความรับผิดชอบ ใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ ด้านการวางแผน ผู้บริหารควรมีความพร้อมในการเรียนรู้ การตัดสินใจอย่างเหมาะสม มีทักษะการคาดการณ์และบริหารจัดการทีมงาน

## 2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แยกออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านทัศนคติ 2) ด้านทักษะ และ 3) ด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีม พบว่าด้านทัศนคติควรพัฒนาด้านความเชื่อมั่นในสมาชิกของทีม อาจเป็นผลกระทบจากช่องว่างระหว่างวัยที่มีบุคลิกแตกต่างกัน ขาดการสร้างความสัมพันธ์ หรือความคุ้นเคยในการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาด้านทัศนคติให้เกิดการยอมรับการพัฒนาคณะ และสร้างความตระหนักกับทุกคนว่าปัญหาของทุกคนเป็นปัญหาของทีม ด้านทักษะการทำงานเป็นทีม หากมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ในด้านต่าง ๆ ที่วางไว้ก็จะทำให้ทีมบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ร่วมกัน ด้านรูปแบบทีมงานมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการจัดทีมกลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงาน มีการประยุกต์รูปแบบไม่ว่าจะเป็นทีมกลยุทธ์ ทีมแก้ปัญหา ทีมบริหารตนเอง ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน และทีมเสมือนจริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธี ฉายอรุณ (2558) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรอัจฉริยะ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนของผู้บริหารระดับคณะวิชาสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่จะใช้วิธีการบริหารและการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเคร่งครัด ที่สำคัญจะใช้ภาวะผู้นำในการบังคับบัญชาโดยใช้ตัวเองเป็นศูนย์กลาง ใช้กฎระเบียบและไม่กระจายอำนาจรวมทั้งไม่นิยมใช้วิธีการบริหารแบบมอบหมายงานส่วนรูปแบบทีมที่เหมาะสมกับทีมผู้บริหารระดับสูงนั้น ควรพัฒนาเป็นทีมแบบผสมผสาน ซึ่งพบว่าทีมทุกรูปแบบต้องมีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ด้านทัศนคตินั้น สมาชิกทุกคนมีทัศนคติที่ดีทุกด้าน ทั้งยอมรับการมีทีมยอมรับสมาชิกทีม เชื่อมั่นในทีม และยอมรับการพัฒนาคณะ ด้านทักษะการทำงานเป็นทีมเน้นมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพราะมีผลต่อการสร้างความเข้าใจ การสั่งการ ประสานงาน กำกับ และติดตามภายใต้การทำงานแบบข้ามหน้าที่ หรือบูรณาการกันมากขึ้น ส่วนด้านรูปแบบการทำงานเป็นทีมเน้นมุ่งเน้นพัฒนาให้เป็นทีมกลยุทธ์ และทีมข้ามสายงาน

### 3. เพื่อประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาค ตะวันตก

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่าการพัฒนาคณะด้านทักษะการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเนื่องจากการปฏิบัติงานหรือการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการประสานงาน มีการตัดสินใจร่วมกัน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำร่วมกัน ซึ่งเป็นหัวใจในการทำงานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ รองลงมาคือด้านรูปแบบทีมควรมีการผสมผสานในแต่ละรูปแบบให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ และสุดท้ายคือด้านทัศนคติต่อทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2556) พบว่า การทำงานเป็นทีมที่ดี บุคคลในทีมจะต้องทำงานร่วมกัน โดยทุกคนในทีมจะต้องทุ่มความคิด ทุ่มแรงกาย เพื่องานหรือเพื่อความสำเร็จของงาน โดยไม่ถือว่าเป็นผลงานของตนเองแต่ผลงานทั้งหมดเป็นของทีม และทีมที่ดีควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน มีความผูกพันกันจนก่อให้เกิด ความรักความสามัคคีกันภายในทีม จนเมื่อทีมมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลประโยชน์ที่ทีมและองค์กรจะได้รับก็คือ การทำงานจะมีพลังอย่างมากมาดมหาศาล ผลงานที่เกิดขึ้นจะมีมากมาย ช่วยลดต้นทุนในการทำงาน ผลงานมีคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถสร้างสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ การทำงานเป็นทีมที่ดีมีองค์ประกอบของทีมทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน มีระบบบริหารหรือการจัดการทีมที่ดี มีสมาชิกที่มีคุณภาพมีความสามารถในการทำงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพมี ภาวะผู้นำที่ดี

#### ข้อเสนอแนะ

##### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ นำยุทธศาสตร์ที่ได้จากงานวิจัยไปพัฒนาคณะ

1.2 วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานในมหาวิทยาลัย

##### 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

2.1 ผลการวิจัยที่ได้จะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่สนใจศึกษา ด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะงานผู้บริหาร ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อนำไปพัฒนาในการบริหารองค์กรและต่อยอดในการพัฒนาคณะงานในองค์กรได้

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.1 นำรูปแบบที่ได้ไปพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้มแข็งในด้านการบริหารบุคลากรในองค์กร ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3.2 นำรูปแบบที่ได้ไปสร้างเป็นคู่มือการทำงานทีมผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก และกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป

### 4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ควรมีการศึกษาความต้องการการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่บุคลากรในองค์กรต้องการ นำมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยข้างต้นที่ได้ศึกษามาแล้ว เพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

4.2 ควรมีการศึกษายุทธศาสตร์การทำงานทีมผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มราชภัฏอื่นเพื่อตรวจสอบความสำคัญแนวทางวิจัยว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างระหว่างกลุ่มราชภัฏอื่นหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสอดคล้องของกลุ่มที่มีสถานะและบริบทที่ใกล้เคียงกัน

### องค์ความรู้ที่ได้รับ

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตก องค์ความรู้ที่ได้รับเป็นประเด็นที่ต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาทีมผู้บริหารระดับสูงทั้งด้านทัศนคติต่อทีม ทักษะการทำงานเป็นทีม และรูปแบบทีม ทั้ง 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันตกมีทิศทางยุทธศาสตร์ทำนองเดียวกัน คือ ต้องการพัฒนาทีมด้านทัศนคติทุกด้าน รองลงมาพัฒนาด้านความเชื่อมั่นในทีม และการยอมรับสมาชิกของทีม ด้านทักษะการทำงานเป็นทีมควรพัฒนาทุกด้าน ทั้งนี้ควรมุ่งเน้นด้านการมีระบบการสื่อสาร การประสานงาน การจัดการความขัดแย้ง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการตัดสินใจร่วมกัน สำหรับการพัฒนารูปแบบทีมต้องการให้เป็นแบบทีมกลยุทธ์ ทีมข้ามสายงาน และเป็นทีมแบบผสมผสานที่มีความสามารถหลากหลาย

### เอกสารอ้างอิง

- เจนิสา สกุลเลิศวิรัตน์, วริษา เลิศเมือง และ ภาวิณี กาญจนานา. (2566). การสำรวจทัศนคติต่อการตัดสินใจเลือกผู้นำประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*. 11 (12), 89-102.
- ณัฐริตา บุ่งทอง, สมบูรณ์ บุรีศิริรักษ์ และ อภิธีร์ ทรงบัณฑิต. (2561). สมรรถนะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*. 15 (28), 204-214.

มนัส สายเสมา, บุญเรือง ศรีเหรียญ และชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์. 8 (2), 75-84.

เมธี ฉายอรุณ. (2558). ภาวะผู้นำด้านการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ และยุทธศาสตร์การบริหารองค์กรอัจฉริยะ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนของผู้บริหารระดับคณะวิชาสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. ปรัชญาดุษฎีนิพนธ์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สุทธิชัย ปัญญโรจน์. (2556). ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2559. แหล่งที่มา: <http://www.uptraining.co.th/index.php/knowledge-2/440-teamwork-importan.html>.